

INSTITUT
MONTAIGNE



Rallumer la télévision

10 propositions pour faire rayonner
l'audiovisuel français

RAPPORT FÉVRIER 2015

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

INSTITUT
MONTAIGNE



Rallumer la télévision

10 propositions pour faire rayonner
l'audiovisuel français

FÉVRIER 2015

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I - L'ÂGE D'OR DE LA PRODUCTION FRANÇAISE A CONDUIT À UN MONDE FERMÉ	7
1.1. La globalisation des usages et des œuvres déstabilise le secteur face à l'évolution des attentes du public	9
1.2. L'international a longtemps été négligé par le secteur de la production audiovisuelle, replié sur des rentes à l'échelle nationale	28
1.3. La France est faiblement compétitive à l'export	46
II - LA CRÉATION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE SOUFFRE D'UN CONSERVATISME CULTUREL ET INSTITUTIONNEL	61
2.1. Le partage de la valeur entre les producteurs et les diffuseurs a alimenté une relation conflictuelle aux dépens des œuvres	62
2.2. La réglementation a échoué à entraîner les diffuseurs vers une production originale innovante	88
2.3. Les producteurs bénéficient d'une rente de situation liée au cadre réglementaire	135
2.4. Des freins culturels forts sont des freins à l'innovation	141
2.5. Le digital n'a pas transformé le secteur audiovisuel français	152
III - NOS PROPOSITIONS	157
REMERCIEMENTS	169

INTRODUCTION

Alors que le cinéma, le luxe et la mode sont des éternelles figures de proue du rayonnement de l'excellence culturelle française, l'audiovisuel est depuis une dizaine d'années un secteur qui peine à relever le double défi du numérique et de l'internationalisation des œuvres comme des modes de diffusion.

Longtemps protégée du secteur concurrentiel, la production audiovisuelle française a subi fortement le choc de l'arrivée progressive d'œuvres étrangères aux dépens des œuvres originales françaises sur les écrans de diffusion classique. Le cadre réglementaire défini dans les années 1980 (concernant le partage de la valeur entre diffuseurs et producteurs, les obligations des diffuseurs et la répartition des aides publiques notamment) n'a pas su encourager l'innovation audiovisuelle en France, **ni s'adapter au changement de paradigme que constitue l'intrusion du numérique dans les modes de consommation d'œuvres audiovisuelles.**

Les écrans traditionnels sont de plus en plus concurrencés par des usages délinéarisés, individuels, qui marquent la fin de la passivité du téléspectateur. Si les Français continuent à regarder en moyenne trois heures quarante par jour¹ la télévision, la dimension familiale de la consommation télévisuelle tend à diminuer au profit d'une consommation plus individualisée liée à la multitude des supports de diffusion, à la diversité des œuvres et à une offre de plus en plus segmentée qui ne se résume plus au cadre national. La globalisation des œuvres et des usages a ainsi transformé le public français, qui ne se satisfait plus de la production audiovisuelle classique. La France est ainsi le seul

¹ Médiаметrie, Médiamat, janvier-novembre 2014.

pays européen dans lequel les fictions américaines sont plus regardées que les fictions nationales : rompu aux standards de production internationaux, le public s'est détourné des œuvres françaises, rendant plus difficile la prise de risque des diffuseurs sur des œuvres originales de plus en plus coûteuse.

Le modèle économique de la production audiovisuelle en France, fondé pour les diffuseurs sur les parts d'audience et la publicité et non sur un amortissement de l'œuvre tout au long de sa durée de vie, est mis à mal par la multiplication des chaînes et des plateformes de diffusion. Les recettes publicitaires des chaînes se réduisent au profit d'investissements publicitaires sur internet, ce qui encourage les chaînes à miser sur des œuvres étrangères déjà testées et moins chères plutôt que sur des œuvres originales françaises susceptibles de ne pas avoir le succès d'audience escompté.

De nombreux **freins réglementaires et financiers** ont ainsi bridé l'innovation et empêché les parties prenantes de se doter des moyens de constituer une industrie compétitive et structurée, capable de porter des projets ambitieux. Du fait de son modèle économique, Canal+ se distingue de ce constat par sa capacité à créer un écosystème favorable à la création qui commence à porter ses fruits, notamment en matière de fiction. Faute de réaction, le secteur audiovisuel français risque de n'être plus qu'une structure de diffusion de contenus étrangers, et l'audiovisuel ne serait dès lors plus un levier d'exposition de notre excellence culturelle dans le monde.

La rupture du modèle réglementaire est urgente, mais elle suppose également un changement de paradigme culturel des parties prenantes du secteur : le secteur audiovisuel français doit s'ouvrir au monde en adoptant les méthodes de travail innovantes et les bonnes

pratiques des pays qui exportent, et qui ne sont pas seulement des pays anglo-saxons (Israël, Danemark, Allemagne).

Lever les freins réglementaires et culturels à l'innovation et à la compétitivité du secteur de la production audiovisuelle suppose de lui donner les moyens de **se projeter sur le marché mondial**. La production audiovisuelle française est un enjeu culturel majeur, qui participe à la diffusion des valeurs et du modèle socio-économique français.

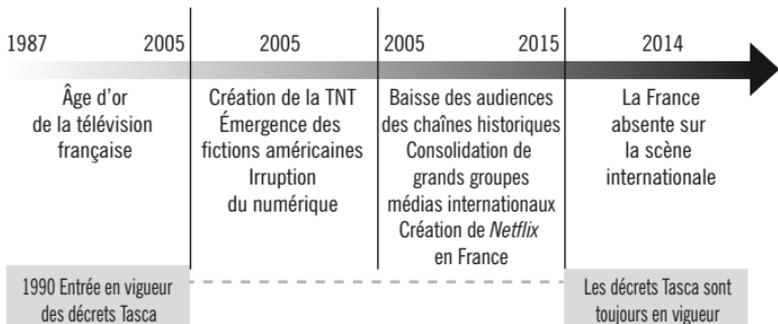
L'Institut Montaigne formule dix propositions pour améliorer la créativité du secteur, faire rayonner l'excellence culturelle et créer des champions nationaux de l'audiovisuel. Ces propositions impliquent à la fois de rompre avec la hiérarchie culturelle française, de libérer l'innovation, de cibler les priorités stratégiques du secteur, de renforcer notre image et notre force de frappe à l'international et de consolider le secteur, afin qu'il soit plus robuste et à même de mener des projets innovants et risqués, au service de notre excellence culturelle.

L'ÂGE D'OR DE LA PRODUCTION FRANÇAISE A CONDUIT À UN MONDE FERMÉ

La production audiovisuelle française est aujourd'hui repliée sur elle-même : la France n'a aucun groupe média de dimension internationale, les diffuseurs et producteurs français ne sont pas des *leaders* à l'échelle mondiale. La fiction française se développe, mais ne peut à ce stade concurrencer les œuvres anglo-saxonnes. L'export de programmes audiovisuels français ne représente qu'une part marginale des revenus de la production.

Ce repli n'est pas lié au faible potentiel de la création française, mais à l'autosuffisance historique du marché de l'audiovisuel français, protégé par des rentes, qui n'a jamais été contraint de s'ouvrir pour améliorer sa compétitivité. Ni la réglementation, ni l'état d'esprit des parties prenantes ne se sont adaptés aux évolutions structurantes du marché.

Graphique 1 : Les mutations du secteur de l'audiovisuel en France



Source : Institut Montaigne.

Ce manque d'ouverture s'est fait aux dépens de l'industrie, qui n'est pas prête à affronter les nouveaux défis numériques, mais également aux dépens de la culture française, qui a progressivement perdu du terrain en France et dans le monde, et enfin du public, qui a vu progressivement l'offre de programmes audiovisuels français se détériorer par rapport aux standards de qualité internationaux.

Encadré 1 : Programmes de flux ou programmes de stock ?

Les programmes de flux sont destinés à être diffusés une seule fois, et comprennent notamment :

- les informations ;
- les compétitions sportives ;
- les émissions de plateau : jeux, débats, divertissement, etc. ;
- le bulletin météo.

Ils peuvent être rediffusés en tant qu'archives, par exemple dans des émissions d'humour, d'analyse, de commémoration, ou de *best-of*.

Les programmes de stock (ou de catalogue) conservent leur valeur indépendamment du nombre de diffusion, et comprennent notamment :

- les fictions (séries, téléfilms, dessins animés) ;
- les films de cinéma ;
- les documentaires.

1.1. La globalisation des usages et des œuvres déstabilise le secteur face à l'évolution des attentes du public

La télévision connaît depuis 2005 des évolutions profondes : le marché s'est globalisé sous la double dynamique de l'apparition des acteurs de l'internet et de la force des diffuseurs anglo-saxons qui ont réussi à concevoir un système de diffusion international.

Parallèlement à ces mouvements structurants, les dispositifs réglementaires censés préserver l'exception culturelle française ne se sont pas adaptés à l'ouverture concurrentielle. Les diffuseurs et producteurs français n'ont pas infléchi leur stratégie au regard des mouvements internationaux, se repliant sur le marché national.

Graphique 2 : La fin de l'âge d'or de la production française



Source : Institut Montaigne.

L'exception culturelle, parfaitement défendue sur le sol français faute de concurrence par la réglementation jusqu'en 2005, n'a pas survécu à la modernisation du marché. L'ouverture concurrentielle en termes de canaux de diffusion et de contenu a mis fin à une congruence historique entre l'exception culturelle de qualité et la consommation

locale. L'âge d'or de la production française s'est éteint en France, comme en témoigne la désaffection des Français pour les œuvres nationales.

Les acteurs mondiaux ont pu, grâce à la faible adaptabilité du marché français, conquérir la France tandis que le marché français se désintéressait des défis internationaux.

1.1.1. Les Français sont sortis du confinement national pour s'ouvrir aux standards de production mondiaux

La production française a été dépassée par la production étrangère en France

La France est le seul pays de l'Union européenne dans lequel la fiction américaine bat la fiction nationale. Les dix meilleures audiences correspondent à des fictions nationales en Angleterre, en Allemagne, en Espagne et en Italie, tandis qu'en 2010 sept des dix meilleures audiences de fiction sont américaines en France².

L'évolution des meilleures audiences depuis 1998 met en évidence une nette percée des programmes étrangers, et notamment des séries américaines depuis 2006.

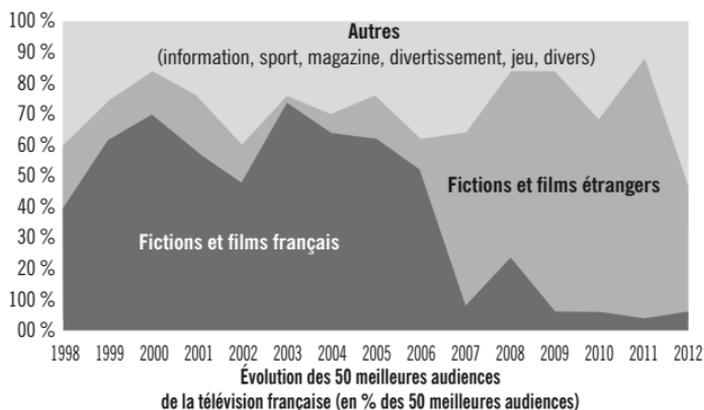
Les séries françaises étaient souvent présentes parmi les quinze ou vingt meilleures audiences jusqu'en 2005, avant de disparaître complètement du classement depuis 2009. La seule fiction française à avoir atteint le classement des vingt meilleures audiences depuis

² Jean-Pierre Plancade, *Rapport d'information fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication par le groupe de travail sur les relations entre les producteurs audiovisuels et les éditeurs de services de télévision*, 30 mai 2013.

1998 est *Joséphine Ange Gardien* en 2011. La part des films et des séries américaines dans les meilleures audiences est passée de moins de 15 % jusqu'en 2008 à 30 % en 2013. Cette progression est principalement portée par les séries (20 % des vingt meilleures audiences en 2013).

L'analyse des 50 meilleures audiences montre la substitution progressive des fictions étrangères à la fiction française depuis 2006.

Graphique 3 : Le déclin des productions françaises dans les 50 premières audiences en France



Source : CNC, *La diffusion de la fiction à la télévision en 2013*, avril 2014, Institut Montaigne.

Alors que la fiction étrangère ne représentait que 2 % des meilleures audiences de l'année en France en 2005, elle représente depuis 2007 en moyenne plus d'un quart des meilleures audiences. Le nombre de fictions françaises parmi les meilleures audiences de l'année est passé de 34 en 2003 (meilleure année pour la fiction française depuis 1998) à une en 2012. En 2014, les sept meilleures

audiences de fiction à la télévision, réalisées par TF1, sont attribuées à *The Mentalist*.

Comme le souligne le sénateur Jean Pierre Placade dans son rapport sur la production audiovisuelle, **la France produit moins que ses voisins : deux fois moins que les Anglais et trois fois moins que les Allemands**. En 2010, 60 % des fictions diffusées en première partie de soirée étaient étrangères³. Le volume horaire de fiction française décroît depuis 1990, de 924 heures à 782 heures en 2013.

La fiction française s'est progressivement évaporée au profit de la fiction étrangère depuis 2006, même si elle retrouve progressivement des parts d'audience depuis le début de l'année 2013.

L'évolution des meilleures audiences confirme cette tendance :

- 5 fictions françaises dans le top 100 en 2012 ;
- 10 fictions françaises dans le top 100 en 2013 ;
- 9 fictions françaises dans le top 100 en 2014.

Selon certains producteurs auditionnés dans le cadre de ce rapport, la qualité de la fiction s'améliore et va pouvoir mieux s'exporter. La fiction française a notamment une opportunité de se développer face à la baisse de la créativité de la fiction américaine. Les fictions françaises ont réalisé **28 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'export en 2013, soit + 14 % par rapport à 2012**.

³ Jean-Pierre Placade, *op.cit.*

Encadré 2 : Une amélioration des audiences de la fiction française depuis 2013

Au premier semestre 2013, le palmarès des 100 meilleures audiences de fiction sur l'ensemble de la journée est composé de 47 fictions françaises et 53 fictions américaines. Au premier semestre 2012, seules 26 fictions françaises figuraient dans ce classement contre 74 fictions américaines. Au deuxième trimestre 2013, l'audience de la fiction française est plus élevée que l'audience de la fiction américaine en première partie de soirée sur TF1.

Les meilleures audiences de fiction française au premier semestre 2013 sont réalisées sur TF1 par *Nos chers voisins* (8,2 millions de téléspectateurs et 31,8 % de part d'audience), sur France 2 par les *Petits Meurtres d'Agatha Christie* (4,9 millions et 19,0 %), sur France 3 par *Plus belle la vie* (5,9 millions et 21,8 %), sur M6 par *Scènes de ménages* (5,1 millions et 18,4 %) et sur Arte par *A deux c'est plus facile* (1,4 million et 5,7 %).

Au premier semestre 2013, trois nouvelles séries rencontrent un large public dès leur lancement : *Falco* sur TF1, *Candice Renoir* et *Détectives* sur France 2. Elles s'imposent après les succès enregistrés, au deuxième semestre 2012, par *No Limit* sur TF1, *Les Revenants* sur Canal+ et *Ainsi soient-ils* sur Arte.

La fiction française s'impose à plusieurs reprises face aux séries américaines.

Le téléfilm unitaire français *Meurtres à Saint-Malo*, programmé le 23 avril sur France 3, a réalisé une meilleure audience que la

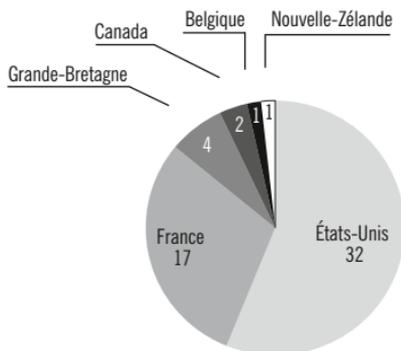
série américaine *Les Experts* diffusée à la même heure sur TF1. La nouvelle série française de France 2 *Candice Renoir a* enregistré le 10 mai une meilleure audience que les séries américaines proposées sur TF1 (*Les Experts : Miami*) et M6 (*NCIS : Los Angeles*).

Source : Médiamétrie, BARB, AGF/GfK, Kantar Media.

Le recul de la production française en part d'audience ne suit pas la dynamique observée dans le cinéma, où l'offre nationale est valorisée

Sur les 48 films ayant atteint le million d'entrées en 2014, 15 sont des productions françaises (soit 31 %) et 17 sont des productions ou coproductions françaises (financées conjointement avec un producteur ou un diffuseur étranger), soit 35 % des films ayant réalisé plus d'un million d'entrées.

Graphique 4 : Répartition des films ayant réalisé plus d'un million d'entrées en 2014 par origine (productions et coproductions en millions d'entrées)



Source : CBO-Box, Institut Montaigne.

Le cinéma français est, contrairement aux programmes audiovisuels, privilégié par les Français : les trois plus gros succès de l'année 2014 sont français.

Tableau 1 : Les dix plus gros succès de l'année 2014 au cinéma

Rang	Film	Entrées	Origine
1	Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu ?	12 237 274	France
2	Supercondriaque	5 268 599	France
3	Lucy	5 201 019	France
4	Le Hobbit La Bataille des Cinq Armées	3 993 859	États-Unis
5	La Planète des Singes L'affrontement	3 778 115	États-Unis
6	Dragons 2	3 366 761	États-Unis
7	X Men Days of Future Past	3 285 735	États-Unis
8	Rio 2	3 260 302	États-Unis
9	Hunger Games - La Révolte : Partie 1	3 134 917	États-Unis
10	Le Labyrinthe	3 126 606	États-Unis

Source : CBO Box Office - Chiffres arrêtés au 23 décembre 2014.

Les diffuseurs et les producteurs d'œuvres audiovisuelles, qui soulignent souvent un mouvement inexorable de glissement vers la culture anglo-saxonne, ne peuvent que constater que **le cinéma français a su conserver l'affection du public malgré la mondialisation des goûts et des usages.**

Les téléspectateurs ont désormais une demande alignée sur la qualité des programmes étrangers, que l'offre française ne satisfait plus

L'œil des téléspectateurs s'est habitué à la qualité et au rythme des séries américaines. Il faut désormais beaucoup de moyens pour attirer des parts d'audiences qui rentabiliseraient l'investissement dans une fiction originale en France. Faute d'avoir investi au moment de la mondialisation des œuvres dans l'innovation sur les contenus et les modes de production, les diffuseurs et les producteurs français sont dépassés par la demande du public, qui s'est extraite du confinement national.

1.1.2. Les usages des Français ont évolué à la faveur de l'offre croissante de supports

La démultiplication des canaux de diffusion a bousculé structurellement les usages des Français. La croissance des supports de diffusion a d'abord touché la diffusion classique en France, avec l'introduction de la télévision numérique terrestre (TNT) en 2005, avant de s'étendre aux nouveaux modes de consommation de formats vidéos (vidéo à la demande, plateformes) jusqu'à l'introduction de Netflix en septembre 2014 et bientôt Amazon.

Les outils numériques attaquent le monopole du contenu des diffuseurs historiques et redéfinissent la chronologie de la valeur

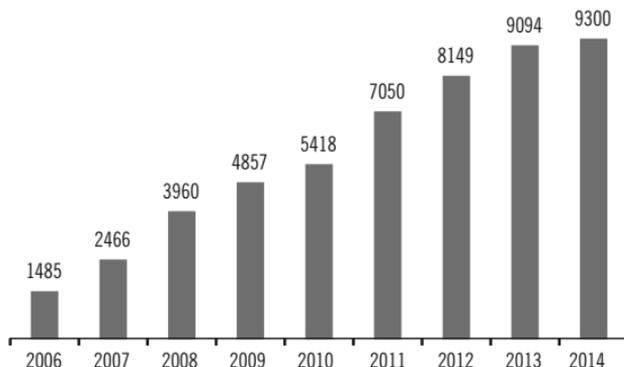
des œuvres. L'intrusion du numérique génère tout d'abord une désorganisation des canaux de diffusion qui met en péril la stratégie des diffuseurs traditionnels. Parallèlement, la ressource cesse d'être rare, les Français étant désormais en mesure de choisir parmi une gamme beaucoup plus large de programmes. Enfin, l'obsolescence des œuvres s'accélère, ce qui provoque leur démonétisation rapide.

De fait, la démultiplication des canaux ne permet plus à un petit nombre d'acteurs d'exploiter l'intégralité de la valeur d'une œuvre sur l'ensemble des fenêtres de diffusion. **Le numérique constitue donc une remise en cause profonde du pouvoir de marché des diffuseurs traditionnels.**

Les chaînes sont concurrencées par la multiplication des canaux de diffusion

La vidéo à la demande (VoD) est une vidéo accessible à la demande de l'utilisateur, au moment de son choix. Elle comprend l'offre de télévision de rattrapage, gratuite. L'offre de vidéo à la demande progresse rapidement en France et est passée de 1 485 films en décembre 2006 à 9 300 films en septembre 2014. Le chiffre d'affaires de la vidéo à la demande est passé de 29 millions d'euros en 2007 à 240 millions d'euros en 2013.

Graphique 5 : Évolution de l'offre de vidéos à la demande (nombre de films offerts)



Source : CNC, *Les nouveaux usages audiovisuels*, décembre 2014, Institut Montaigne.

La consommation de vidéo à la demande correspond majoritairement à la télévision de rattrapage sur internet (72 %), malgré la croissance de la vidéo à la demande payante (+ 6 points depuis 2011 sur le total de la vidéo à la demande).

Encadré 3 : L'offre de télévision de rattrapage en 2014 en France

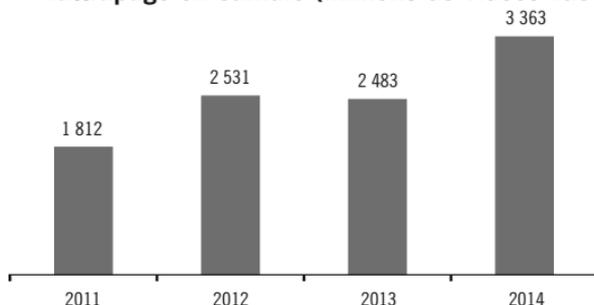
La télévision de rattrapage (*catch-up*) correspond à l'offre des diffuseurs sur internet. En France, 15 400 heures de programmes sont disponibles sur les chaînes des télévisions gratuites en novembre 2014, soit une augmentation de 3,1 % du volume d'offre depuis novembre 2013. Sur l'ensemble des programmes, le divertissement et la fiction représentent respectivement 31 %

et 25 % en 2014. La majorité des vidéos (60 %) sont consultables plus de 30 jours.

Les principales offres sont proposées par HD1, France Ô et TF1 pour la fiction, par France 4, Gulli et 6ter pour l'animation et par Arte, France 5 et France 3 pour le documentaire. En novembre 2014, la fiction française représente 44 % de l'offre de fiction proposée en Télévision de rattrapage, contre 38 % pour la fiction américaine, 4 % pour la fiction européenne non française et 14 % pour la fiction d'autres nationalités.

La consommation de télévision de rattrapage a fortement évolué depuis la mise en place du baromètre du CNC en octobre 2010. En cumulé, le nombre de vidéos vues est passé de 1 812 millions en 2011 à 3 363 millions en 2014⁴.

Graphique 6 : Évolution de la consommation de télévision de rattrapage en cumulé (millions de vidéos vues)



Source : CNC, *Baromètre de la télévision de rattrapage (TVR)* – décembre 2011, décembre 2012, décembre 2013, novembre 2014.

⁴ Le mois de décembre 2014 n'est pas comptabilisé.

La consommation de télévision de rattrapage a doublé en moins d'un an entre décembre 2013 et novembre 2014, de 199 millions de vidéos visionnées à 404 millions.

M6 est la chaîne la plus regardée en télévision de rattrapage (51 % du public), devant TF1 (50 %) et largement devant France 2 (29 %), France 3 (19 %) et Canal+ (16 %) en 2014. Ces résultats varient : pour la semaine du 19 au 25 janvier 2015, MyTF1 enregistre le plus de vidéos vues (0,95 millions) contre 0,51 millions pour M6 et 0,54 millions pour Canal+.

Les plateformes de vidéos à la demande (VoD) les plus utilisées sont à ce stade des plateformes françaises. Sur la période janvier-octobre 2014, Orange enregistre 26 % des vidéos achetées, devant MyTF1 VOD, CanalPlay VOD et l'offre gratuite de CanalPlay. iTunes, première plateforme étrangère, regroupe 16 % des achats de vidéos, tout comme Netflix, qui n'est entrée sur le marché qu'en septembre 2014. L'introduction et la professionnalisation des usages des données recueillies auprès des abonnés dans la conception, la réalisation et les recommandations des œuvres est une innovation de Netflix (grâce à un algorithme de recherche extrêmement travaillé).

Encadré 4 : Netflix est-il vraiment une menace ?

La plupart des interlocuteurs interrogés par l'Institut Montaigne ont minimisé l'impact de l'arrivée de Netflix en France. En janvier 2015, le nombre d'abonnés était d'environ 250 000 en France.

Certains interlocuteurs ont souligné que Netflix n'avait pas la stratégie adéquate pour conquérir le marché français, pour deux

raisons : le prix de son abonnement et l'absence de localisation des œuvres.

L'entreprise conserve une approche globale des marchés, et la chronologie des médias⁵ l'empêche de diffuser des films de moins de trois ans.

Netflix peut menacer les chaînes généralistes gratuites sur le marché des droits, mais ne parviendra pas à assécher le marché en obtenant les droits mondiaux des programmes. À titre d'exemple, *House of Cards* était diffusé par Canal+.

Toujours selon nos interlocuteurs, Netflix ne pourra pas être rentable à un prix si faible (9 dollars) compte tenu des coûts d'achats des programmes et du marketing du contenu nécessaire à la vente.

Enfin, même si Netflix parvient à rassembler 1 million d'abonnés, cela ne représente que 10 % des audiences et la puissance de diffusion d'une chaîne généraliste gratuite à 20 h 30 sera, d'après nos interlocuteurs, toujours plus forte que la diffusion sur une plateforme de vidéo à la demande. Toutefois, Netflix peut se contenter d'une part d'audience réduite sur chaque marché national puisque sa stratégie est globale : l'entreprise sert les mêmes contenus partout, son challenge est d'amortir des œuvres formatées pour des marchés globaux.

⁵ La chronologie des médias est l'ensemble de règles définissant l'ordre et les délais dans lesquels les diverses exploitations d'une œuvre cinématographique peuvent intervenir : ainsi par exemple, le délai à compter de la date de sortie nationale en salle est de 22 mois pour les services de télévision en clair.

Par ailleurs, d'autres acteurs proposeront dans l'avenir des œuvres et des contenus sur des plateformes numériques par des formules d'abonnement. Amazon a ainsi déjà annoncé la mise en production d'une douzaine de fictions.

La consommation de vidéos sur internet se développe également et concurrence les écrans de diffusion classiques. En juin 2014, on compte par exemple 23,4 millions de vidéonautes⁶ sur Youtube au cours du mois. Chaque vidéonaute a consulté en moyenne 47 vidéos sur Youtube. De plus, la piraterie reste une consommation très importante mettant à mal la commercialisation des produits phares, accessibles gratuitement sur de nombreux sites difficiles à combattre.

Le palmarès des sites de consultation de vidéos en ligne est dominé par Youtube (23,4 millions de visiteurs uniques en juin 2014), Facebook (14,3 millions) et Dailymotion (7,2 millions). Les sites de TF1 (MyTF1), France Télévisions (Pluzz), Canal+ (Canal Play) et M6 (6Play) regroupent plus de 16 millions de visiteurs uniques au mois de juin.

⁶ Personne ayant regardé au moins une vidéo sur internet.

**Tableau 2 : Palmarès des sites pour le visionnage de vidéos
en juin 2014**

Site	Nombre de visiteurs uniques en juin 2014 (en millions)
Youtube	23,4
Facebook	14,3
Dailymotion	7,2
MyTF1	6,5
FTV Pluzz	4,7
Aufeminin.com	4,5
Orange	4,1
Google	3,8
Allociné	3,2
Marmiton	3,1
Canal Play	2,8
Télé Loisirs	2,5
6 Play	2,3
Wat	2,0
L'Equipe.fr	1,8

Source : CSA, *Les chiffres clés de l'audiovisuel français*, édition du 2nd semestre 2014.

Fort de ces évolutions, internet perçoit depuis 2013 22 % des recettes publicitaires de la presse (2,3 milliards d'euros), contre 13 % en 2009 (1,3 milliard d'euros)⁷.

Les nouveaux usages des Français ont mis fin à la consommation familiale de télévision

Les innovations numériques ont agi sur les contenus et les moyens de diffusion, mais également sur les supports physiques de diffusion. Le téléviseur demeure malgré ces évolutions le principal mode de consommation de télévision, avec 80 % des personnes de plus de 15 ans qui regardent la télévision en direct et en différé sur un téléviseur pour une durée moyenne de 4 h 42 par jour. Parallèlement

⁷ Les chiffres clés de l'audiovisuel français, édition du 2nd semestre 2014, CSA.

à la consommation de télévision classique, 6 % des plus de 15 ans passent en moyenne 1 h 47 par jour à regarder la télévision sur un autre écran (ordinateur, téléphone portable, tablette)⁸.

En décembre 2014, 80 % des foyers sont équipés d'ordinateurs, 32 % de tablettes et 58 % de télévisions connectables (*smart TV*, ADSL, console de jeux connectée). 86 % des personnes de plus de 15 ans ont des téléphones mobiles, et 53 % ont des *smartphones*⁹, soit 27,4 millions d'individus. Selon Médiamétrie, les foyers français disposent en moyenne de 6,5 écrans en 2014.

La diversification des usages a un impact sur le public rassemblé devant la télévision : la multiplicité des écrans permet aux membres du ménage de ne plus regarder le même programme, brisant ainsi le rituel de la famille rassemblée autour de la télévision. **La consommation est plus segmentée, mais également plus alternative : les téléspectateurs sont moins captifs à l'égard du programme regardé.** Ainsi, 80 % des personnes interrogées par Médiamétrie¹⁰ regardent un autre écran pendant qu'ils sont devant la télévision. La tablette est le support le plus utilisé pendant le visionnage de la télévision (52 % des utilisateurs de tablettes regardent en même temps la télévision). Conserver l'attention du téléspectateur du début à la fin du programme est dans ce contexte un défi de plus en plus complexe pour les diffuseurs classiques.

⁸ CNC, *Les nouveaux usages audiovisuels*, décembre 2014.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

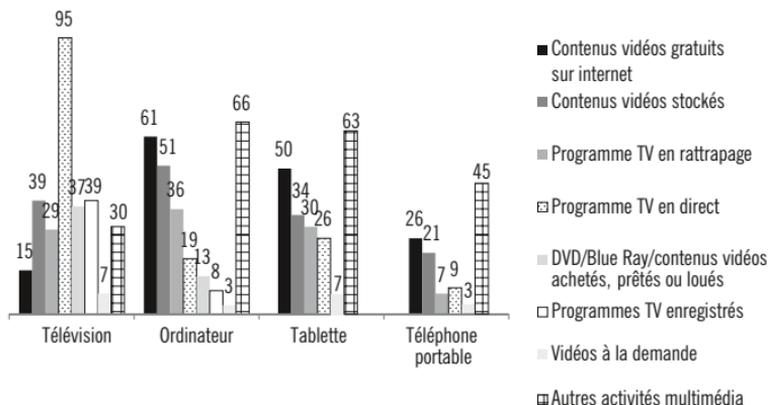
Le phénomène d'individualisation de la consommation est particulièrement marqué sur les nouveaux supports. D'après les données de Médiamétrie¹¹, la télévision est un mode de diffusion qui se consomme principalement à plusieurs : 71 % des personnes qui regardent à la télévision des programmes en direct sont plusieurs. Réciproquement, 85 % des personnes qui regardent des vidéos gratuites sur internet sur leur ordinateur sont seules (81 % pour les utilisateurs de tablettes).

La diversification des outils de diffusion s'accompagne d'une segmentation des usages. Ainsi, en 2014, 95 % des internautes ont regardé au moins une fois par mois un programme en direct sur leur téléviseur. Les autres programmes communément visionnés au moyen d'une télévision sont les programmes enregistrés, les contenus et les vidéos stockés (39 %) et les DVD/Blue Ray/contenus vidéo achetés, loués ou prêtés (37 %).

Les usages des tablettes, ordinateurs et téléphones portables sont majoritairement orientés vers les contenus vidéos gratuits sur internet.

¹¹ *Ibid.*

Graphique 7 : Répartition des contenus par outil de visionnage en 2014*

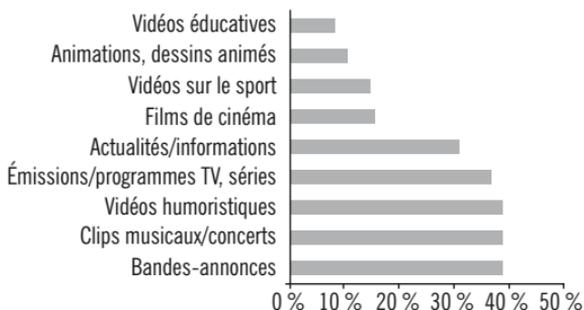


* Activités vidéos réalisées au moins une fois par mois (% des internautes utilisateurs).

Source : Médiamétrie, *Les nouveaux usages audiovisuels*, CNC, décembre 2014, Institut Montaigne.

Les clips musicaux, les bandes annonces et les vidéos humoristiques sont les formats vidéo les plus regardés en streaming par les personnes de plus de 15 ans.

Graphique 8 : Types de vidéos regardées en streaming



Source : Médiamétrie, Web Observatoire, Q2, 2014.

Les séries sont le format vidéo le plus regardé en catch up (télévision de rattrapage), devant les émissions de divertissement et les informations.

Les nouveaux usages constituent un défi pour les diffuseurs classiques, qui doivent à la fois investir le créneau des contenus diffusés sur d'autres supports que la télévision, s'assurer que leurs téléspectateurs sont captifs tout au long du programme malgré les distractions et s'habituer à la fragmentation des ménages, qui suppose d'arbitrer entre des contenus généralistes et des programmes plus segmentés. Les téléspectateurs des diffuseurs classiques évoluent également, en commentant sur des plateformes internet les émissions et programmes qu'ils ont regardés. Ainsi, 15 % d'entre eux ont commenté sur internet des émissions et programmes au cours du dernier mois, dont 48 % sur Facebook et 28 % sur le site d'une chaîne ou d'un programme. Parmi eux, 34 % le font pendant le visionnage de l'émission, et 64 % après¹².

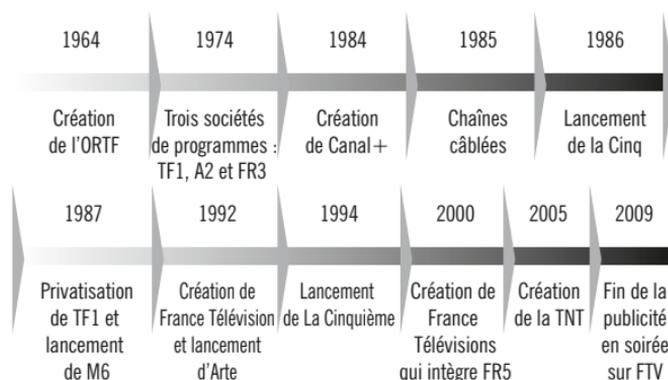
¹² Médiamétrie Web Observatoire, Q2, 2014.

La segmentation des usages donne lieu à de nouvelles formes d'écriture, notamment aux États-Unis où se développe sous l'influence d'Henry Jenkins (professeur au *Comparative Media Studies Program* du MIT) l'écriture *transmédia* et la scénarisation multi-écrans pour tenir compte de l'utilisation simultanée par les usagers de plusieurs écrans (*multitasking*) autour d'un même contenu.

1.2. L'international a longtemps été négligé par le secteur de la production audiovisuelle, replié sur des rentes à l'échelle nationale

Le marché audiovisuel français a longtemps fonctionné en vase clos, à l'abri de la concurrence nationale et internationale. Entre 1987 et 2005, les diffuseurs historiques jouissaient de parts d'audience indiscutées, constitutives de rentes peu propices à l'innovation, ni à la nécessaire ouverture à l'international pour conquérir de nouveaux marchés.

Graphique 9 : L'histoire de la télévision française



Source : Institut Montaigne.

Diffuseurs et producteurs ont joui pendant cet âge d'or d'un contexte de croissance qui rendait l'export des programmes superflu. Ce phénomène de rente s'est progressivement étiolé sur la scène nationale, avec la démultiplication des diffuseurs liée à la création de la TNT. Il s'est ensuite affaibli au contact des contenus internationaux et de la concurrence des nouveaux supports de diffusion.

La réglementation de l'audiovisuel français ne s'est pas adaptée à cette double ouverture, dans l'idée de préserver l'exception culturelle des assauts de la concurrence internationale. Pourtant, l'international est une opportunité de diffusion de l'exception culturelle à l'étranger, mais également de la préservation des œuvres originales en France.

Tandis que la compétitivité du cinéma français à l'export est depuis longtemps affichée comme une priorité de la politique de rayonnement française, la promotion de la production audiovisuelle n'a pas été soutenue aussi efficacement.

1.2.1. Le secteur de la production audiovisuelle française était jusqu'en 2005 suffisamment lucratif pour permettre aux acteurs de ne se concentrer que sur la France

La faible concurrence du marché des diffuseurs a favorisé la captation du secteur par des parties prenantes repliées sur un marché national dont la croissance spontanée permettait de générer des gains sans prises de risques majeures. Le retournement de situation lié à la démultiplication des canaux de diffusion a pris les diffuseurs historiques de court, modifiant leur monopole national alors qu'ils avaient délaissé le marché international.

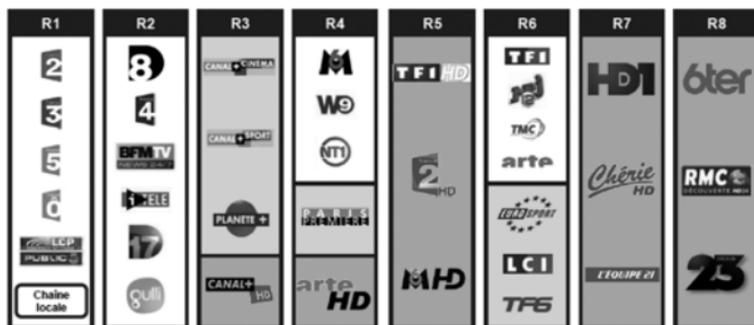
Les chaînes historiques ont bénéficié de 1987 à 2005 d'un environnement peu concurrentiel. **Jusqu'à la création de la TNT en 2005, les deux diffuseurs gratuits privés (TF1 et M6), les deux chaînes principales du service public (France 2, France 3) et Canal+, la chaîne payante, se partageaient 99 % des parts d'audience à la télévision française (1989).**

Les chaînes historiques étaient jusqu'au début des années 2000 dans une situation de rente qui n'a pas encouragé leur créativité, faute de concurrents. Le morcellement des producteurs a renforcé le pouvoir de marché des diffuseurs. Les diffuseurs privés, qui ont bénéficié du don des fréquences gratuites, n'ont pas eu besoin d'innover pour les faire fructifier dans un contexte de fort dynamisme du marché publicitaire. La disparition de la 5 en 1992 a stabilisé la concentration de l'audience des « chaînes historiques ».

L'introduction de la TNT en 2005 a bousculé les équilibres internes de marché.

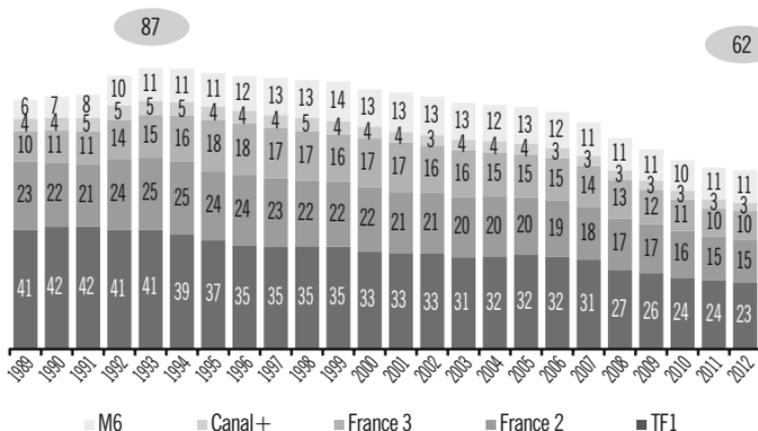
Les diffuseurs historiques ont perdu en cumulé 30 points de parts d'audience entre 1989 et 2012 au profit des chaînes de la TNT, dont les fréquences ont été distribuées gratuitement.

**Graphique 10 : Les chaînes de la TNT en métropole
(décembre 2014)**



Source : CSA, *Les chiffres clés de l'audiovisuel français*, édition du 2nd semestre 2014.
R : canal de diffusion.

**Graphique 11 : Évolution des parts d'audience
des chaînes historiques depuis 1989**



Source : CNC, *Audiences de la télévision*, 2013, Institut Montaigne.

1.2.2. La rente dont ont bénéficié les diffuseurs et les producteurs les a freinés quant à l'alignement des œuvres sur les standards internationaux

Compte tenu de la croissance du marché national et de leur situation de quasi-monopole jusqu'en 2005, les diffuseurs n'ont pas eu besoin d'aligner leurs productions sur les standards internationaux pour garantir le maintien de leurs parts d'audience. Les producteurs, qui bénéficient à la fois d'un soutien financier public et de dispositifs réglementaires favorables à la production indépendante (voir le chapitre 2), n'ont pas non plus été influencés par la concurrence internationale. L'autosuffisance du marché français et le caractère captif des téléspectateurs jusqu'en 2005 l'ont exclu des grands mouvements de l'audiovisuel dans le monde.

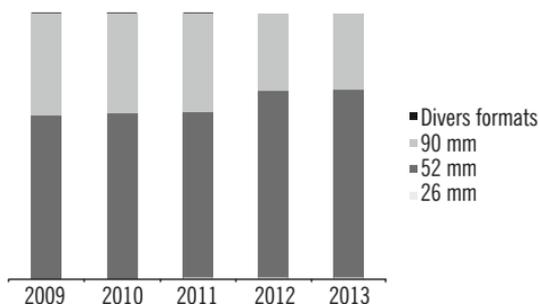
La diffusion s'est adaptée très tardivement aux évolutions des formats du marché international

La production audiovisuelle française peine à s'adapter aux formats internationaux comme le montre la permanence de formats unitaires de 90 minutes qui ont longtemps constitué le cœur de la production de fiction en France, notamment sur TF1. Ces unitaires aux héros récurrents (*Navarro, Julie Lescaut*) étaient notamment construits pour conserver les téléspectateurs jusqu'à la deuxième coupure de publicité de la soirée avant que les deux coupures ne soient autorisées.

Ces formats, fortement influencés par le cinéma français, sont une spécificité nationale qui a exclu la France de la compétition internationale sur les formats de 52 minutes communément utilisés pour les séries. L'unitaire de 90 minutes a ainsi longtemps été considéré comme l'œuvre la plus prestigieuse à la télévision, étant la plus proche d'un format cinématographique.

Le format unitaire de 90 minutes ne recule que depuis 2012 (29 %) au profit des 52 minutes. Les formats courts de 26 minutes demeurent très marginaux (0,5 % en 2013).

**Graphique 12 : Les soirées de fiction
selon le format (sur 100 %)**



Source : CNC, *La diffusion de la fiction à la télévision en 2013*, Institut Montaigne.

Les chaînes généralistes gratuites ont également préservé le modèle de l'épisode bouclé (qui peut être compris de façon autonome) aux dépens des séries feuilletonnantes sous prétexte que les téléspectateurs avaient besoin de comprendre très facilement le programme. Afin d'éviter que le téléspectateur qui rate un épisode ne décroche de la série, ils privilégient donc des épisodes autonomes qui ne suivent pas les codes qui ont fait le succès des séries américaines. S'il est indéniable que les chaînes généralistes gratuites ne disposent pas d'un public aussi fidèle que les chaînes à péage comme Canal+, la délinéarisation des contenus et la croissance de la télévision de rattrapage pourraient compenser le risque de décrochage du public et inciter les chaînes à se lancer dans des séries feuilletonnantes répondant aux standards internationaux.

Les producteurs n'ont pas influencé les méthodes de production pour répondre aux standards de qualité internationaux

Les producteurs n'ont pas généralisé les méthodes de travail américaines, qui privilégient l'écriture collective afin de garantir un rythme et une qualité de production constants dans la durée. L'absence d'écriture collective accentue le caractère artisanal du secteur de la production en France.

L'écriture des œuvres audiovisuelles n'a pas intégré la nécessaire dimension industrielle de la production, mais a copié le cinéma, qui est principalement un modèle de prototype unique.

Le processus d'écriture collective, avec un *showrunner* qui dirige un groupe d'auteurs, est peu développé en France. Parmi les séries réalisées sur un modèle d'écriture collective, on peut citer *Plus Belle la Vie*, *Scènes de ménage*, *Peps* ou encore *Profilage*. Les auteurs français sont réticents à l'idée de partager l'écriture, qu'ils considèrent comme une œuvre individuelle, sur le modèle du cinéma. Aux États-Unis, lorsqu'une série fonctionne, elle rassemble une vingtaine de scénaristes autour d'un *coach*. L'intégralité de la chaîne de production et de diffusion est ainsi dépendante d'une seule personne.

L'absence d'écriture collective nuit au potentiel de la fiction française à l'export, dans la mesure où l'écriture individuelle ralentit le rythme de production et empêche de diffuser un nombre d'épisodes suffisants pour constituer un lot exportable (au moins huit épisodes). Certaines séries françaises diffusées sur des chaînes généralistes gratuites ne sont diffusées qu'à hauteur de six épisodes par an car les auteurs ne parviennent pas à en produire plus et ainsi à répondre aux attentes des diffuseurs.

L'exigence d'un nombre minimum d'épisodes est partagée par les concurrents de la France dans le secteur de la production audiovisuelle, comme le Danemark. Il est extrêmement difficile d'exporter une série dotée de moins de six ou huit épisodes. **Plus le nombre d'épisodes est réduit, plus le potentiel de l'œuvre à l'export est réduit.** L'écriture collective est une condition de la réactivité de la production. Aux États-Unis, une série de dix épisodes peut être produite en quelques mois, contre trois ans au Danemark et en France.

Outre le rythme de production, l'écriture individuelle met en péril la continuité des séries : certains auteurs quittent la série alors que le diffuseur compte sur lui pour une nouvelle saison, souvent au profit de projets cinématographiques plus prestigieux.

Encadré 5 : S'inspirer du modèle des jeux vidéo ?

L'industrie des jeux vidéo est réputée en France pour sa créativité et sa capacité à s'exporter. Les modes de travail du jeu vidéo sont très collaboratifs, fondés sur une réflexion participative des différentes parties prenantes. Selon un des interlocuteurs de l'Institut Montaigne, l'écriture d'un jeu vidéo peut par exemple regrouper dans une même salle le producteur, le scénariste et les graphistes. L'objectif commun d'amélioration du contenu prime sur la fragmentation excessive des rôles.

Le potentiel d'une œuvre à l'export est démultiplié si celle-ci est directement réalisée en anglais. En effet, les pays anglo-saxons, et notamment les États-Unis, ne pratiquent pas le sous-titrage ni le doublage, privilégiant par conséquent des œuvres directement produites en anglais.

L'écriture en anglais est peu développée en France et n'est pas encouragée par la réglementation actuelle, qui protège les auteurs français. Ceux-ci ne sont à ce stade pas tous en mesure d'assurer l'écriture des œuvres en anglais. La série *Versailles*, produite par le groupe Zodiak, par le groupe Newen et sa filiale Capa et financée à hauteur de 40 % par Canal+, est réalisée en anglais dans le cadre d'une coproduction internationale. Il s'agit d'une production en rupture avec les œuvres françaises, une exception à ce jour.

Ni les méthodes de travail ni la dimension d'exportabilité liée à la langue n'ont été particulièrement adaptées au contexte international, ce qui participe à l'isolement de la production française face au potentiel que représente le marché international de l'audiovisuel.

1.2.3. L'international est un moyen de préserver l'exception française en garantissant son rayonnement et son financement

Compte tenu des mutations du modèle économique de la télévision et du morcellement progressif des canaux de diffusion qui réduit le financement des chaînes historiques, **l'ouverture internationale est désormais une nécessité pour préserver l'exception française et garantir son financement.** De plus, l'ouverture à l'international, si elle n'est pas subie, n'est pas toujours incompatible avec une forte dimension culturelle locale des contenus, qui n'est pas un frein à l'export.

L'ouverture au marché international est une exigence en termes de rayonnement

Le fait d'exporter des programmes, et notamment des fictions françaises, est un levier de rayonnement culturel qui ne peut être négligé à l'aune de la convergence progressive du cinéma et de la fiction dans la hiérarchie culturelle mondiale.

L'ouverture au marché international est un moyen d'accroître la qualité de la fiction française

La raréfaction des sources de financement en France liée aux baisses des parts d'audiences des diffuseurs historiques rend nécessaire l'identification de nouvelles sources de revenu, au moyen de pré-ventes internationales ou de coproductions internationales.

L'identification de nouvelles sources de financement est également rendue nécessaire par le renchérissement des programmes. L'export est un débouché inévitable pour les producteurs : ceux qui se sont le plus développés en France sont ceux qui ont fait le pari de l'export avant d'intégrer un groupe audiovisuel européen.

Les séries américaines représentent environ un investissement d'au moins 2 millions d'euros par heure, voire 3 à 5 millions pour des séries comme *House of Cards* ou *Game of Thrones* contre 1 million d'euros pour des séries produites par Canal+ et de 800 000 euros à 1,5 million d'euros pour des séries françaises produites par les chaînes gratuites. Le financement d'une fiction française compétitive suppose donc d'identifier de nouveaux gisements en envisageant la durée de vie de l'œuvre à l'échelle internationale.

L'alignement de la fiction française sur les standards internationaux suppose un investissement massif dans la production qui nécessite l'intervention de partenaires internationaux, mais également l'amortissement de l'œuvre à l'échelle mondiale, à l'instar de ce que font les autres pays compétitifs dans ces domaines (pays anglo-saxons, Allemagne et pays nordiques notamment).

L'ouverture internationale n'est pas incompatible avec une forte dimension culturelle des œuvres

L'international ne signifie pas la globalisation des œuvres à outrance. Plusieurs diffuseurs et producteurs intervenant dans d'autres pays interrogés par l'Institut Montaigne ont souligné que la clef du succès était la localisation et l'ancrage culturel des programmes. **Le potentiel d'une œuvre à l'export ne signifie pas une rupture avec la culture nationale, mais une adaptation de l'écriture et des standards de production aux attentes du public.**

Le succès mondial d'une série comme *Borgen* (Danemark) démontre qu'il est possible de conquérir un public qui n'est pas acculturé à l'environnement de la fiction. Son succès est fondé sur la qualité de l'écriture et permet une diffusion des codes culturels scandinaves, constituant ainsi un véritable levier de *soft power*.

Pour surmonter le relatif antagonisme entre un programme franco-français généraliste et la demande internationale, il est possible de classer les fictions en trois catégories :

- des fictions destinées uniquement au marché français, à vocation généraliste et familiale (*Candice Renoir*) ;

- des fictions destinées principalement au marché français, puis à l'export, avec une dimension culturelle forte (*Engrenages, Les hommes de l'ombre*) ;
- des fictions à vocation internationale, principalement financées par Canal+ (*Borgia, Versailles*).

Quel que soit le modèle choisi, la diffusion d'œuvres françaises dans le monde participe à l'objectif de préservation de l'exception culturelle à deux titres : l'export permet un rayonnement international, mais également le financement de la montée en gamme des œuvres françaises afin de conserver un marché de la production originale audiovisuelle.

1.2.4. Diffuseurs et producteurs ne se sont pas organisés pour distribuer à l'international mais se disputent les mandats à l'export

Les auditions des parties prenantes du secteur ont mis en évidence une concurrence entre les producteurs et les diffuseurs sur les mandats à l'export. Les deux parties se contestent la capacité à vendre à l'international.

Préoccupés par le marché français, les diffuseurs n'ont pas structuré leurs services de distribution internationale

Les diffuseurs ont très peu développé leurs services chargés de promouvoir la vente de leurs programmes à l'export. Les diffuseurs historiques ont privilégié l'amortissement de leurs programmes sur des chaînes appartenant à leur groupe, notamment sur la TNT. La démultiplication des chaînes aux faibles coûts de grille a permis aux diffuseurs historiques de se doter d'un marché de défaisance de leurs programmes à défaut de les exporter.

La chaîne leader du marché, TF1, n'a pas investi dans la projection de ses programmes à l'international. L'absence de vocation internationale de la première chaîne de France a freiné la progression de l'ensemble du marché à l'export.

Encadré 6 : L'exception Canal+

Canal+ s'est tourné vers l'international pour :

- trouver un meilleur financement des contenus ;
- dépasser le marché français (la chaîne avait atteint son apogée sur le marché de base) pour trouver une nouvelle source de croissance.

Canal+ a une stratégie internationale qui se manifeste à la fois par l'export de ses programmes, par les coproductions internationales, mais également par l'acquisition d'entreprises étrangères de production pour développer ses activités dans le cinéma ou dans le secteur audiovisuel. Canal+ dispose également de chaînes à l'étranger. Elle développe actuellement A+, l'offre africaine, en misant sur des œuvres originales construites exclusivement pour le marché africain.

La stratégie de contrôle de la chaîne de valeur correspond plus au modèle américain, où le secteur est contrôlé par les studios (les créateurs), tandis que le modèle français s'articule plus autour des diffuseurs.

Compte tenu des faibles investissements, les services chargés de la distribution des programmes à l'international sont peu étoffés chez les diffuseurs gratuits. De plus, l'aversion des diffuseurs à la circulation des œuvres constitue également un frein à leur internationalisation. Ce faible goût pour la circulation des œuvres semble être

un trait caractéristique du marché français : contrairement aux diffuseurs français, les chaînes anglaises ne seraient pas réticentes à l'idée de vendre un programme à d'autres diffuseurs sur le marché local et le marché international.

Faute d'ambition réelle de développement à l'export, les chaînes ont, d'après les producteurs, tendance à ne pas appliquer à leurs programmes la bonne valeur de marché. Si les chaînes s'internationalisent, elles vendront selon les producteurs les œuvres à un prix décoté, et ne vendront jamais un produit à une chaîne concurrente. Les producteurs estiment pour ces raisons qu'ils sont les mieux à même d'exploiter la valeur du programme. Ce conflit d'intérêt pourrait selon eux être résolu en fixant une séparation stricte entre la chaîne et ses services de distribution.

Les diffuseurs développent leurs services de distribution à l'aune de leurs nouveaux produits : la série *Profilage* de TF1 a été distribuée par sa filiale de distribution (TF1DA) dans soixante pays.

Selon les diffuseurs, les producteurs ne disposent pas d'une dimension suffisante pour se charger de l'export des œuvres

Compte tenu du morcellement du marché de la production et du nombre élevé de petits producteurs, les diffuseurs arguent que les producteurs ne sont pas en mesure d'assurer la promotion des œuvres à l'export car ils ne disposent ni de la taille critique, ni d'un catalogue suffisant. Les chaînes estiment qu'elles sont mieux à même de valoriser les droits à l'export car elles ont un catalogue plus fourni que les 160 producteurs qui ne travaillent par exemple qu'avec France Télévisions¹³.

¹³ En 2012, près de la moitié des producteurs (soit 160 sociétés) ont travaillé uniquement avec France Télévisions et n'ont bénéficié d'aucune commande d'un diffuseur privé selon le CSA, *Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions*, 2014.

Les diffuseurs estiment que les producteurs ne prennent aucun risque dans le processus de production, et que ce phénomène de rente se traduit par une faible structuration à l'international.

Certains diffuseurs ont insisté sur le caractère contractuel des mandats de distribution, et sur la nécessité de laisser la négociation commerciale et non la réglementation déterminer qui du producteur ou du diffuseur doit disposer des mandats à l'export.

Encadré 7 : Mandats à l'export : le modèle danois

Au Danemark, les producteurs gèrent la commercialisation de l'œuvre. Ils disposent des droits, mais si un diffuseur finance plus de 50 % de l'œuvre, ils ouvrent une négociation pour la détention perpétuelle des droits sur le marché domestique.

1.2.5. La promotion institutionnelle des œuvres françaises à l'export ne se révèle pas efficace

Les institutions chargées de la régulation et du financement de l'audiovisuel ont, conformément à la position des producteurs et des diffuseurs, privilégié le soutien au marché national plutôt qu'à la diffusion internationale des œuvres françaises.

Compte tenu de la faible professionnalisation du secteur en matière de distribution internationale, le soutien public à l'export n'a jusqu'à présent pas été en mesure de compenser les difficultés inhérentes aux œuvres françaises ainsi que les défis du marché, qui comprend de nombreuses barrières à l'entrée.

Encadré 8 : L'export de programmes français est freiné par le protectionnisme américain

Les produits français ont du succès à l'étranger, mais le marché américain est très intégré : les producteurs sont tellement puissants qu'ils maîtrisent toute la chaîne de valeur, jusqu'aux salles de cinéma. Quand une entreprise de production française veut lancer un film aux États-Unis, il est préférable de s'intégrer préalablement au marché en acquérant un réseau de distributeurs indépendants. La diffusion des œuvres étrangères est difficile faute de détention de lieux de diffusion.

De même, dans le domaine de la production audiovisuelle, les États-Unis se caractérisent par une verticalisation : les producteurs audiovisuels sont également détenteurs de chaînes, ce qui leur permet d'amortir les produits sur le marché américain avant de les exporter (Fox, Discovery, Disney).

Les aides du CNC ne sont pas assez tournées vers l'international

Sur les 265 millions d'euros versés par le CNC en 2013 pour la production audiovisuelle, moins d'un million est consacré à l'aide à l'export dans le cadre des aides à la promotion de la vente à l'étranger.

Les obligations de production des chaînes (voir chapitre 2) limitent la possibilité de diffuser des productions européennes qui ne sont pas d'expression originale française. Celles-ci ne peuvent pas représenter plus d'une proportion comprise entre 10 % et 20 % des

obligations globales de production, selon la nature du service et le niveau de chiffre d'affaires pour les éditeurs de services en clair.

L'action de TV France International n'est pas suffisante pour faire basculer le secteur dans le marché international

L'action de TV France International est jugée favorablement par les parties prenantes, mais elle ne permet pas à ce stade de compenser les écueils inhérents à la structure du secteur de la production en France.

Encadré 9 : TV France International

L'association professionnelle TV France International a été créée en 1994. Elle regroupe environ 150 producteurs, diffuseurs et distributeurs, représentant 90 % du chiffre d'affaires de l'audiovisuel à l'export.

Le financement de l'association (4,3 millions d'euros en 2012) est assuré à 60 % par l'État (dont 1,9 million d'euros du CNC) et le reste par la profession.

TV France International mène quatre missions à titre principal :

- doter ses adhérents d'un accès privilégié au marché international : *Rendez-Vous* (marché de programmes français annuel qui permet aux acheteurs étrangers de visionner l'offre télévisuelle française récente ; plus de deux tiers des œuvres y sont présentées pour la première fois au marché international), stands sur les principaux marchés de programmes (dont le Mipcom), des opérations ciblées avec des chaînes étrangères

et l'aide individuelle groupée (AIG) qui subventionne les déplacements des adhérents à des salons à l'étranger ;

- promouvoir l'offre française sur un site unique : 22 000 programmes sont référencés sur le site www.tvfrance-intl.com, ainsi que des descriptions des marchés étrangers ;
- assurer une veille juridique, économique et commerciale continue : études de marché, études sur l'export, études d'audience, contrats type, information commerciale ;
- le prix export : le prix export récompense les programmes français les mieux vendus dans le monde, pour l'animation, le documentaire et la fiction. Le prix souligne l'impact économique et culturel des programmes audiovisuels exportés ainsi que le rôle joué par les entreprises françaises en charge de leur distribution internationale.

Source : TV France International, dossier de présentation.

La visibilité de la production française à l'export est complexifiée par le morcellement des producteurs et la multiplicité des détenteurs des droits. L'atonicité du secteur est un handicap en termes de distribution internationale que TV France International ne parvient pas à palier dans la mesure où cette structure n'agit pas comme un intermédiaire mais simplement comme une structure de mise en relation.

TV France International n'a pas permis de présenter une vision unifiée du secteur audiovisuel français à l'export, qui demeure trop morcelé et insuffisamment structuré pour porter sur la scène internationale.

1.3. La France est faiblement compétitive à l'export

L'absence d'investissement des producteurs, des diffuseurs et des institutions régulatrices comme des financeurs en faveur de l'internationalisation du secteur de la production audiovisuelle français a conduit à une faible présence de l'audiovisuel français sur le marché international.

La faible internationalisation du secteur se manifeste par l'absence de champions français de dimension internationale. La faible compétitivité de la production audiovisuelle française à l'export est, outre les facteurs exposés *supra*, liée à des freins structurels à l'insertion des œuvres françaises dans la compétition mondiale.

1.3.1. La production française n'est pas compétitive à l'export

Il n'y a pas de champions français à l'international

La France n'a pas de grands groupes audiovisuels internationaux. Du côté des diffuseurs, la vente d'Eurosport par TF1 en 2014 marque la fin de l'expérience internationale du principal diffuseur français. Chez les producteurs, hormis l'entreprise Marathon qui a intégré le groupe Zodiak Media¹⁴, qui compte parmi les dix premiers groupes de production européens, les entreprises de production sont restées franco-françaises.

¹⁴ Intégration des quatre sociétés Marathon, KM, ALP, Téléimage.

Les producteurs considérés comme les *leaders* du marché français ne comptent pas parmi les dix premières entreprises européennes.

La première entreprise de production française, Lagardère Entertainment, n'occupe que la 13^e place en Europe.

La France s'est paradoxalement repliée sur le marché national depuis le milieu des années 2000 alors que tous les acteurs de la production engageaient des consolidations internationales dans le monde (rapprochement de Shine et d'Endemol notamment). Les groupes européens de diffuseurs se sont également constitués (Sky, RTL, etc.) alors que les diffuseurs français ne bougeaient pas.

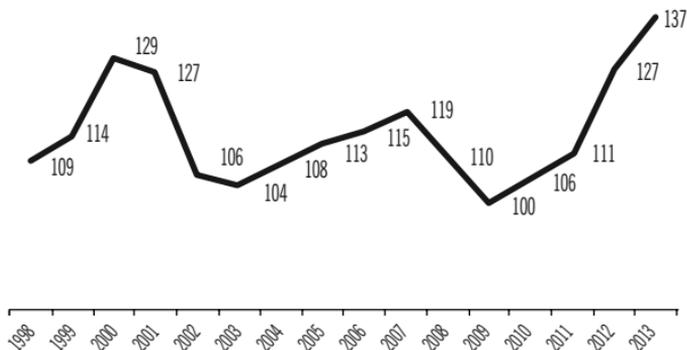
Les producteurs français, qui se caractérisent par leur petite taille, se retrouvent dans l'impossibilité d'acquérir des entreprises européennes, puisque la majorité d'entre elles ont déjà opéré leur regroupement avec de grands groupes. Les producteurs français semblent à court terme condamnés à l'isolement, faute d'un rapprochement entre producteurs à l'échelle nationale.

Les performances de la France à l'export restent médiocres, malgré des améliorations

Les performances à l'export des programmes audiovisuels ne sont pas satisfaisantes depuis 1998, mais elles progressent depuis 2009 pour atteindre 137 millions d'euros en 2013.

Ce n'est qu'en 2012 que les ventes de programmes audiovisuels français ont retrouvé un niveau similaire à l'année 2001 (127 millions d'euros), avant que le montant des ventes ne s'effondre jusqu'en 2003 (104 millions d'euros). L'export de programmes audiovisuels a également connu un net recul entre 2007 (119 millions d'euros) et 2009 (100 millions d'euros).

Graphique 13 : Évolution des ventes de programmes audiovisuels français (en M€)

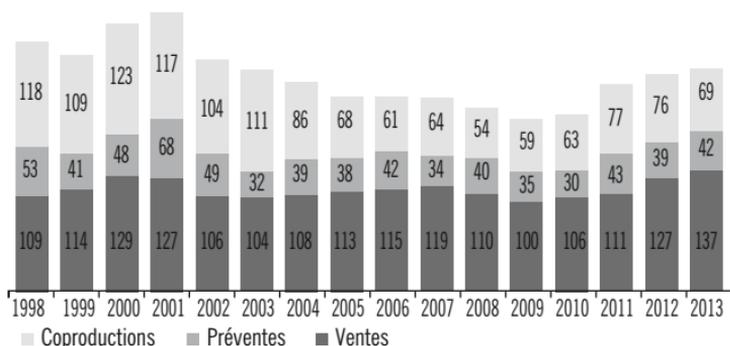


Source : L'exportation de programmes audiovisuels français en 2013 & L'exportation de programmes audiovisuels français en 2005, CNC, Institut Montaigne.

Le calcul de l'export de programmes audiovisuels comprend les ventes (voir *supra*), les préventes et les coproductions. Sur la période récente, les préventes à l'étranger ont augmenté pour atteindre 42,4 millions d'euros en 2013 (+ 9 % par rapport à 2012) tandis que les coproductions étrangères ont reculé de 9 % entre 2012 et 2013, pour atteindre 69 millions d'euros.

Le cumul des ventes, préventes et coproductions représente en 2013 248 millions d'euros, contre 312 millions d'euros en 2001.

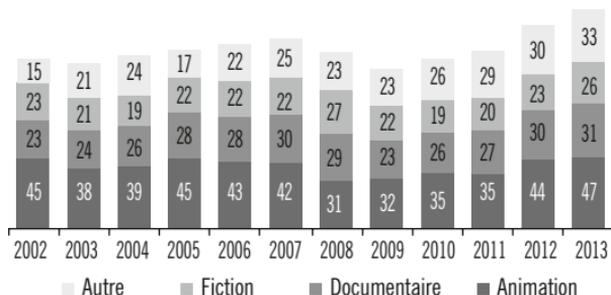
Graphique 14 : Évolution des ventes, présentes et coproductions à l'étranger (en millions d'euros)



Source : CNC, *L'exportation de programmes audiovisuels français en 2013 & L'exportation de programmes audiovisuels français en 2005*, Institut Montaigne.

L'analyse des performances de la France à l'export par genre de programme met en évidence que **l'animation est le genre qui permet le plus de revenus depuis 2002, devant le documentaire puis la fiction**. Les revenus liés aux ventes de fiction à l'étranger ont progressé de 36 % depuis 2010, pour atteindre 26 millions d'euros en 2013, deuxième record historique depuis 2002 (27 millions d'euros en 2008). La vente de documentaires français à l'étranger a fortement progressé depuis 2002, passant de 23 à 31 millions d'euros, soit une progression de 34 % en onze ans. Le documentaire était à égalité avec la fiction en 2002, alors qu'il représente cinq millions d'euros de vente de plus que la fiction en 2013.

Graphique 15 : Les ventes de programmes français à l'export (en M€)



Source : CNC, *L'exportation de programmes audiovisuels français en 2013 & L'exportation de programmes audiovisuels français en 2005*, Institut Montaigne.

L'export de fictions françaises est passé de 20 millions d'euros en 2000 à 26 millions d'euros en 2013.

Encadré 10 : Le documentaire, une exception française

Selon un des interlocuteurs de l'Institut Montaigne, le documentaire est un marché très différent, divisé en deux marchés :

- les documentaires de prestige déjà amortis, dont Netflix devrait faire remonter les prix ;
- les documentaires d'auteur.

Le documentaire a historiquement toujours recherché et trouvé des débouchés à l'international. Contrairement à une fiction, le documentaire a une durée de vie très longue, il peut être vendu pendant des dizaines d'années sans être obsolète. Le doublage

de documentaire est également plus aisé que celui de la fiction, ce qui rend son potentiel à l'export plus puissant.

Certains interlocuteurs ont souligné que la structure du documentaire français était très traditionnelle, notamment en raison des aides. Il y a eu notamment peu d'évolutions en termes d'écriture et de formats : le documentaire français est toujours majoritairement sur un modèle de 90 minutes, alors qu'à l'étranger les documentaires sont de plus en plus construits comme des séries.

Tableau 3 : Répartition des investissements en fiction en 2013 par groupe (en M€)

Groupe	Montant 2013
Groupe AB	1
Arte	27
Groupe Canal+	43
Disney	1
France Télévisions	255
Lagardère	1
Groupe M6	31
Orange	2
Groupe TF1	138
Autres	2
Total	501
Télé Loisirs	2,5
6 Play	2,3
Wat	2,0
L'Equipe.fr	1,8

Source : Le baromètre 2013 de la Création TV, CNC.

Tableau 4 : Répartition des financeurs de fiction depuis 2000 (en M€)

Financeurs	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Producteurs français	75	66	80	75	86	75	75	77	76	59	63	75	58	81
Préventes en France	4	6	10	8	6	8	6	6	6	4	3	9	6	6
Diffuseurs	350	378	422	381	416	457	519	487	529	493	499	537	467	501
CNC	75	80	91	70	73	78	82	78	88	73	70	77	73	78
Autres	9	5	8	11	12	13	14	19	18	17	21	17	16	18
Financements français	513	534	611	545	593	630	696	668	716	647	657	716	620	684
Coproductions étrangères	44	53	25	48	26	16	11	16	10	12	13	18	33	22
Préventes à l'étranger	22	19	15	4	6	9	7	8	16	5	9	19	14	5
Financements étrangers	67	72	40	53	32	24	17	24	26	17	21	37	47	27
Total des financements	580	606	651	597	625	655	714	692	742	664	678	752	667	711

Source : Bilan 2013 du CNC, Institut Montaigne.

1.3.2. Outre les freins liés à son manque d'ouverture, la France ne dispose pas de tous les atouts d'une puissance audiovisuelle

Plusieurs interlocuteurs ont souligné que la taille du marché intérieur était inversement corrélée à la propension d'un pays à exporter. La taille du pays serait donc déterminante pour la réussite de la création à l'export, et ce du fait du degré de dépendance d'un pays au succès de ses programmes à l'étrangers. A titre d'exemple, le Danemark est un petit pays, il est donc dépendant du marché mondial pour rentabiliser ses investissements. Inversement, les plateformes américaines ne réussissent pas uniquement grâce à la créativité mais aussi grâce à la taille de leur marché local (économies d'échelle). L'offre de Netflix en France est inférieure à celle de Canal Play, mais avec sa puissance marketing et sa capacité à absorber l'échec, la plateforme américaine est plus visible. Les Américains peuvent perdre de l'argent à l'international tant qu'ils en gagnent sur le marché domestique.

Ni le modèle de la télévision payante, ni le modèle de la télévision financée exclusivement par audience ne peuvent aboutir à une rentabilité économique de l'export de programmes compte tenu de la taille du territoire français. L'organisation du marché français est construite pour un marché autosuffisant, qui a longtemps allié une situation quasi monopolistique des diffuseurs avec un territoire de taille moyenne.

Encadré 11 : Pourquoi sommes-nous moins forts que les Américains ?

La réglementation pénalise plus les groupes européens que les géants américains. En imposant un modèle en cohérence avec des usages fermés et nationaux, elle a enfermé la culture dans un « cocon français » et n'a pas su s'adapter aux évolutions. Les bonnes intentions de la réglementation risquent d'être balayées par internet si on n'applique pas les règles minimum imposées aux acteurs historiques. La réglementation doit notamment soutenir la production européenne au niveau de l'Union européenne.

Une taille de marché qui handicape la capacité à tester... et à échouer

L'échec est plus acceptable pour des programmes aux États-Unis compte tenu de la surface financière des studios producteurs, mais également de la norme des parts d'audience (5 % de parts d'audience n'est pas un mauvais résultat aux États-Unis). Pour être un champion reconnu, il faut avoir prouvé dans une zone géographique (un pays ou un groupe de pays) que les contenus étaient de qualité. Les Américains ont les moyens de réaliser de nombreux essais avant d'obtenir le produit idéal.

La production de pilotes est plus forte aux États-Unis qu'en France pour la fiction. De nombreux pilotes ne sont pas sélectionnés, mais ils ont les moyens d'absorber le financement de nombreux pilotes, et donc de démultiplier leurs chances de succès.

La structuration du marché se fait entre les networks (CBS, NBC, ABC, FOX, CW), la syndication pour l'offre régionale et locale, les télévisions payantes (HBO, Showtime, ESPN, etc.), les acteurs de la VOD, de la SVOD, et avec, pour la diffusion, une prééminence des opérateurs de câble et dans une moindre mesure du satellite.

Les Américains sont capables d'amortir leurs séries dans le monde entier. Ils prévoient le produit en fonction des gains attendus à l'export. **Il y a un taux d'échec élevé des séries aux États-Unis.** *Mad Men* ne fait que 3 % de parts d'audience aux États-Unis. Pourtant, les producteurs amortissent les 2 milliards d'euros par épisode avec une petite audience affinitaire partout dans le monde.

Les diffuseurs français ne disposent pas des marges de manœuvre financières suffisantes pour prendre des risques inconsidérés dans un modèle de financement par l'audience. Les chaînes généralistes françaises pourraient pourtant exploiter leurs chaînes de la TNT, qui ont des faibles coûts de grille, pour tester des programmes.

Le modèle de financement par l'audience freine les diffuseurs français à investir dans des programmes plus originaux

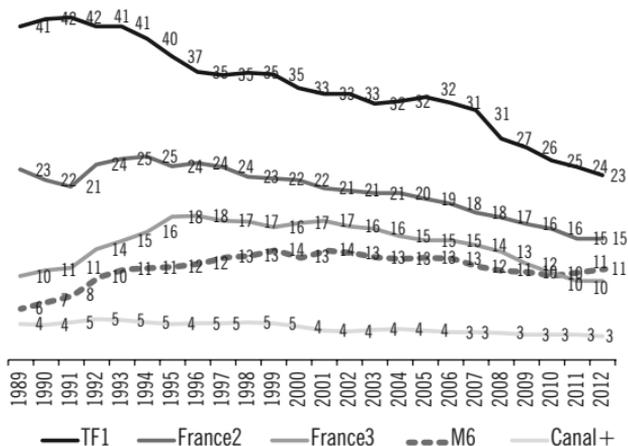
L'universalisme de la culture américaine permet aux studios américains de produire de façon indifférenciée pour le marché national ou international. Les diffuseurs français doivent, pour plaire à leur public, respecter des codes nationaux qui ne sont pas compatibles avec une stratégie d'exportation afin de regrouper suffisamment de parts d'audiences. Toutefois, cette incompatibilité est discutable et constitue souvent un prétexte très utilisé par les diffuseurs pour expliquer leur faible internationalisation.

1.3.3. Le financement se raréfie alors qu'il est de plus en plus déterminant pour produire des œuvres de qualité exportables

Il existe une corrélation, sauf exceptions, entre les montants investis et le succès de l'œuvre audiovisuelle. Comme pour le cinéma, il y a pour la production audiovisuelle une corrélation entre le temps de tournage et d'écriture, le nombre d'auteurs et la qualité finale du produit. Le différentiel de coût des productions françaises et américaines, qui peut aller du simple au triple pour une heure de série, est un handicap majeur pour la fiction française dans la concurrence internationale. Le coût du produit se traduit par un temps utile d'antenne par jour (part d'une journée de tournage qui peut être utilisée) en moyenne de 40 secondes au cinéma, et de 4 minutes pour une fiction.

Le financement des diffuseurs, fondé sur les parts d'audience, est menacé par l'éclatement de l'offre et la baisse des parts d'audience des chaînes historiques. **En 1989, TF1, M6, Canal+, France 2 et France 3 représentaient 85 % de l'audience à la télévision, contre 61 % en 2012.** L'évolution la plus marquante est celle de TF1, passant de 41 % de parts d'audience en 1989 à 35 % en 1996, puis 27 % en 2008 et 23 % en 2012 (- 18 points en 23 ans). Les parts d'audience de France 2 sont également en recul depuis 1989, passant de 23 % en 1989 à 15 % en 2012. Canal+ a connu un recul d'un point depuis 1989, passant de 4 % à 3 % des audiences. Les parts d'audience de M6 ont progressé, passant de 6 % en 1989 à 11 % en 2012, tandis que celles de France 3 sont restées stables sur la période (10 %).

Graphique 16 : Évolution des parts d'audience des chaînes historiques (en % des parts d'audiences)

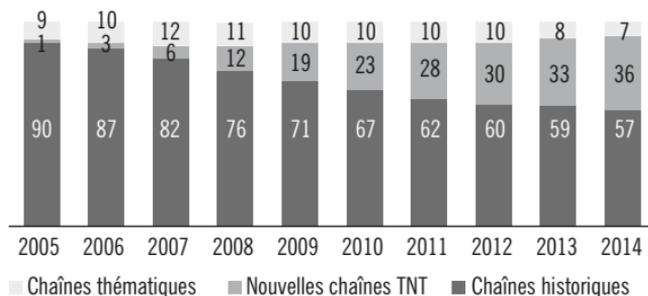


Source : CNC, Institut Montaigne.

Les ressources des diffuseurs historiques diminuent à mesure que les recettes publicitaires suivent la démultiplication des supports de diffusion. **Les recettes publicitaires des chaînes historiques¹⁵, les seules à ce stade susceptibles de produire des fictions de qualité, sont en diminution constante depuis l'introduction de la TNT en 2005.** Elles sont passées de 3,7 milliards d'euros en 2005, soit 90 % de la publicité adossée à la télévision à 1,9 milliard d'euros en 2013 (euros courants).

¹⁵ TF1, M6, France 2, France 3, France 5.

Graphique 17 : Évolution des recettes publicitaires par type de diffuseur depuis 2005 (sur 100 %)



Source : CSA, *Les chiffres clés de l'audiovisuel français*, édition du 2nd semestre 2014.

Dès lors que l'insertion de la fiction française dans la concurrence internationale suppose une augmentation des investissements unitaires dans la fiction, les perspectives du marché sont peu encourageantes à modèle de financement constant (il faut 20 à 30 % de parts d'audience pour rentabiliser une fiction). En effet, les chaînes généralistes peinent aujourd'hui à amortir leurs produits : TF1 est perdant lorsqu'il produit de la fiction, de l'ordre de 1 million d'euros par diffusion d'un 52 minutes. La chaîne enregistre un solde négatif cumulé de 460 millions d'euros entre les coûts de diffusion et les recettes hors frais généraux sur la fiction entre 2006 et 2013.

Le marché publicitaire et l'abonnement sont en récession. Il faut par conséquent trouver des relais de croissance hors du territoire français, même s'ils ne seront pas forcément substituables en valeur au financement actuel des diffuseurs.

I. L'ÂGE D'OR DE LA PRODUCTION FRANÇAISE A CONDUIT À UN MONDE FERMÉ

L'identification de nouvelles sources de croissance, nécessaires au renforcement de la compétitivité de la France à l'export, suppose des aménagements réglementaires, mais surtout un changement d'état d'esprit de la part du secteur de l'audiovisuel, trop longtemps concentré sur le seul marché national.

LA CRÉATION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE SOUFFRE D'UN CONSERVATISME CULTUREL ET INSTITUTIONNEL

Les parties prenantes interrogées par l'Institut Montaigne ont toutes débuté l'entretien en présentant les freins réglementaires à l'innovation et à l'export d'œuvres audiovisuelles françaises.

La réglementation a été construite à la fin des années 1980, dans un contexte radicalement différent, pour garantir que les chaînes historiques ne contrôlent pas l'intégralité de la chaîne de valeur et pour préserver la diversité des œuvres. Cette réglementation a en réalité généré une double rente :

- pour les diffuseurs, peu concurrencés, qui n'ont pas eu besoin d'investir dans la promotion de leurs œuvres ni dans le développement international pour rentabiliser leur fréquence ;
- pour les producteurs, bénéficiaires automatiques du soutien public à la production, mais également des obligations de production indépendante imposées aux diffuseurs, qui n'ont pas eu besoin d'innover et de se différencier pour se maintenir sur le marché.

Cependant, si le cadre réglementaire est un obstacle indéniable à l'épanouissement international de la production audiovisuelle française, les freins culturels et la conflictualité de la relation entre producteurs et diffuseurs expliquent une grande partie du manque

de dynamisme de la production française ces dix dernières années.

2.1. **Le partage de la valeur entre les producteurs et les diffuseurs a alimenté une relation conflictuelle aux dépens des œuvres**

La loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 (« loi Létard ») a mis en place trois outils pour soutenir le financement et la diversité de la production audiovisuelle :

- les quotas de contribution à la production audiovisuelle¹⁶ ;
- les quotas de diffusion¹⁷ ;
- les quotas de production indépendante¹⁸.

Encadré 12 : Objectifs de la loi du 30 septembre 1986

La loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986, en posant le principe des quotas de diffusion et de la contribution des éditeurs de service à la production, portait quatre objectifs principaux :

- une exposition forte de programmes français inédits sur les antennes ;
- un renforcement du financement des œuvres ;
- le développement d'un tissu diversifié de sociétés de production indépendantes ;
- la promotion de la circulation des œuvres d'expression originale française et européenne.

¹⁶ Article 27 de la loi du 30 septembre 1986.

¹⁷ Article 9 du décret n° 90-67 du 17 janvier 1990.

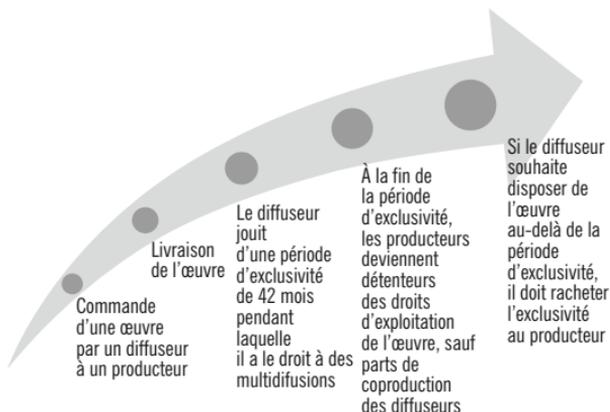
¹⁸ Article 10 du décret n° 90-67 du 17 janvier 1990.

Cette réglementation a pour objet principal de protéger les producteurs du pouvoir de marché des diffuseurs, en instaurant une césure nette entre les deux acteurs. Elle prévoit un critère d'indépendance des producteurs à l'égard des diffuseurs ainsi que la propriété entière des droits d'exploitation de l'œuvre après la période d'exclusivité pour les entreprises de production. Les fractures réglementaires créées entre les producteurs et les diffuseurs au prétexte de protéger les producteurs ont en pratique alimenté une **défiance mutuelle** contre-productive pour la qualité de l'œuvre.

2.1.1. Jusqu'à maintenant, les diffuseurs ne sont pas détenteurs des droits par principe au-delà de la période d'exclusivité

Le diffuseur est le principal financeur de l'œuvre audiovisuelle, mais il n'est pas le détenteur de droit commun des droits d'exploitation de l'œuvre au-delà d'une période d'exclusivité de 42 mois qui lui permet plusieurs diffusions de l'œuvre. Ce partage de la valeur est central à la relation producteur/diffuseur, sachant que la majorité de la production des diffuseurs doit être indépendante.

Graphique 18 : Cycle de propriété et de financement d'une œuvre audiovisuelle



Source : Institut Montaigne.

Contrairement à un éditeur de livres, les droits de l'œuvre reviennent donc au créateur (le producteur), alors même que le diffuseur est le principal financeur de l'œuvre, notamment dans le domaine de la fiction. Le financement initial ne permet donc que de disposer de l'œuvre pour une période temporaire et pour des droits limités.

Encadré 13 : Le modèle économique de la production audiovisuelle suit une logique inversée de celui de l'édition

Le secteur audiovisuel a suivi une logique inversée à celle de l'édition. L'éditeur correspond au diffuseur. Le contrat d'auteur donne du pouvoir à l'éditeur, dans le cadre d'une économie des biens d'expérience. C'est une politique vertueuse dans le domaine du livre (Hachette Livre a un rôle mondial) qui n'a pas été retenue pour le secteur l'audiovisuel.

Ce modèle concentre l'espérance de gains des diffuseurs sur l'audience, faute de pouvoir amortir le produit au-delà de sa diffusion puisque les droits appartiennent aux producteurs. Une réforme de cette répartition de la valeur va entrer en vigueur prochainement, les décrets sont en cours de rédaction.

Encadré 14 : La réforme en cours : l'introduction automatique des parts de coproduction pour les diffuseurs

Un amendement voté en octobre 2014 modifie la loi du 30 septembre 1986 pour introduire des parts de coproduction automatiques pour les diffuseurs. Les diffuseurs recevront désormais l'équivalent de 50 % de leur apport financier en part de coproductions dès lors qu'ils financent une œuvre à hauteur de plus de 70 % de son budget. Concrètement, si un diffuseur finance 80 % de l'œuvre, il bénéficiera de 40 % des parts de coproduction.

Selon certains interlocuteurs, les chaînes ne sont pas fondamentalement gagnantes à l'issue de cette réforme car il demeure un décalage entre les besoins de satisfaire l'audience française et le potentiel d'exploitation de l'œuvre à long terme que les diffuseurs n'ont pas encore résolu.

Les diffuseurs dénoncent la répartition de la chaîne de valeur qui les prive de la jouissance du produit malgré leur financement majoritaire. Selon eux, **le producteur ne porte aucun risque puisqu'il ne représente que 15 % du coût de production.**

Ce modèle de partage de valeur n'incite pas les diffuseurs à investir dans des productions originales risquées : faute de pouvoir amortir

le produit sur toute sa durée de vie, il peut opter pour l'achat de droits d'une œuvre étrangère comme *Crime Scene Investigation* (CSI) qui représente une part d'audience garantie pour un faible coût plutôt que d'investir massivement dans un produit qui risque d'être un échec en termes d'audience. L'achat d'un épisode de CSI coûte 100 000 €, contre 800 000 € pour un épisode original de série dont les gains sont incertains. Les diffuseurs pourraient être tentés d'acheter de plus en plus les droits de produits américains pour disposer à long terme de l'œuvre sur toutes les fenêtres, faisant ainsi disparaître de plus en plus la production originale française.

Encadré 15 : Les modèles de financement de la télévision

Trois modèles de financement peuvent être distingués.

- **Le modèle de l'audience**

Pour rentabiliser une série, il faut un financement chaîne de 450 000 € pour 52 minutes, soit un épisode à 800 000 €. Ce type de programme ne permet pas de réunir plus de 28 % des téléspectateurs dans un marché de plus en plus fragmenté.

Dès lors que les rendements publicitaires sont décroissants et non linéaires et que la télévision française se caractérise actuellement par une fragmentation des audiences, le modèle de l'audience s'effondre. Pour avoir les audiences nécessaires à la rentabilité du programme, les chaînes devraient produire bien au-delà des moyens actuellement à leur disposition, ou acheter des programmes étrangers moins coûteux.

- **Le modèle de la télévision payante**

Selon certains interlocuteurs, la baisse du tarif de l'abonnement est inexorable, ce qui empêchera Canal+ de poursuivre des productions coûteuses. La concurrence de Netflix (8 €/mois) et de BeIN (11 €/mois) menace le modèle de télévision payante à la française (Canal+ coûte 40 €/mois).

- **Le modèle de service public**

Les chaînes de service public devraient être garantes de la structure du système et permettre une production audiovisuelle de qualité partiellement protégée des mécanismes de marché.

Le modèle de financement des diffuseurs fondé exclusivement sur l'audience ne permet pas aux chaînes de percevoir les programmes comme des actifs valorisables à long terme, ce qui nuit à la qualité de la production et à son potentiel à l'export. Faute de détenir les droits, les chaînes sont dans une logique d'alimentation de la soirée plutôt que d'éditorialisation de leurs contenus. Le modèle de financement exclusif par l'audience est néfaste pour la fiction, qui doit être amortie en une ou deux diffusions. Lorsque les chaînes ne sont pas coproductrices, elles n'ont pas d'intérêt à la qualité du produit au-delà de l'audience. Paradoxalement, les chaînes détiennent plus de parts dans le cinéma que dans l'audiovisuel.

En 2015, plus de 50 % des films diffusés sur la TNT seront vraisemblablement des rediffusions. Les groupes français se sont mobilisés pour diffuser (achat de droits et de fréquences) aux dépens des investissements dans la production. Le fait d'avoir interdit aux entreprises étrangères de posséder des chaînes de TNT fait que les

producteurs étrangers s'occupent de plus en plus du contenu pendant que les entreprises françaises se chargent de la diffusion, aux dépens de la production d'œuvres françaises.

De plus, pour préserver *l'effet chaînes*, les diffuseurs sont contraints de dépenser des montants très importants pour récupérer les droits d'exclusivité des œuvres afin d'éviter qu'ils ne soient achetés par un autre diffuseur. Ainsi, les diffuseurs dépensent plusieurs dizaines de millions d'euros pour éviter que des programmes fortement liés à l'image de la chaîne ne soient diffusés par d'autres, aux dépens d'investissements dans de nouveaux programmes innovants.

Les diffuseurs dénoncent ces dépenses excessives, mais les producteurs soulignent que ce sont eux qui consentent à déboursier de telles sommes, en accord avec les prix du marché.

Encadré 16 : Le modèle américain

Aux États-Unis, le studio gère l'intégralité de la chaîne de valeur. Cette verticalisation permet des économies d'échelle et une rationalisation de l'exploitation de l'œuvre tout au long de sa durée de vie. Toutefois, la taille du marché américain, qui permet de rentabiliser l'œuvre dès la première exploitation, ne doit pas être sous-estimée dans la comparaison des deux modèles.

Ce modèle de répartition des droits d'exploitation a été construit pour protéger les producteurs, qui soulignent que sur l'ensemble des programmes qu'ils développent, moins de 10 % sont vendus à un diffuseur. Le fait de revendre l'œuvre à un diffuseur après la première période d'exclusivité constitue selon les producteurs le seul moyen d'équilibrer leurs coûts. Ils ajoutent qu'il est normal que le produit

revienne aux producteurs qui l'ont développé, et que les diffuseurs ne payent pas cher leurs programmes compte tenu des modalités de multidiffusions.

Encadré 17 : Le modèle israélien

En Israël, la réglementation incite, comme en France, à externaliser la production (modèle de production indépendante présenté *infra*), mais confie aux diffuseurs la majorité des droits. Les producteurs se plaignent dès lors de ne pas être suffisamment rémunérés compte tenu de leurs coûts de développement.

Les chaînes de télévision sont des franchises en Israël. Elles disposent de 80 % des droits de propriété de l'œuvre. Tous les programmes à succès appartiennent donc majoritairement aux diffuseurs. **Le partage de valeur est inversé par rapport au marché français.**

La réglementation actuelle a des effets néfastes sur les entreprises de production qui ne sont pas en mesure de générer des revenus importants à partir des programmes qu'elles produisent. De plus, les chaînes de télévision ont des filiales dans d'autres pays, ce qui leur permet de vendre les œuvres à l'étranger et d'exclure les entreprises de production de la négociation.

Pour contourner les chaînes, les producteurs produisent des programmes qu'ils vendent directement à l'international, sans essayer d'être diffusés en Israël.

Le marché des diffuseurs est très concentré, à l'inverse de l'industrie de la production qui est très fragmentée : alors que la

réglementation israélienne est favorable aux chaînes, le marché de la production subit les mêmes inconvénients que le marché français, beaucoup plus protégé.

Les diffuseurs sont gagnants. Ils externalisent la production, qui est moins chère que la production *in house* : en cas de succès, ils récupèrent 80 % des droits, en cas d'échec, ils ne s'acquittent que d'une part de leur engagement à l'égard des producteurs.

Pour les Israéliens interrogés par le groupe de travail, ce modèle est un échec dans la mesure où la plupart des revenus reviennent aux diffuseurs et non aux producteurs. Un rapport récent préconise de passer à 50/50 sur les droits de propriété des œuvres.

Les diffuseurs se sont généralement prononcés devant le groupe de travail pour la fin de la répartition des droits telle qu'elle existe actuellement. Les restrictions concernant l'exploitation et la vente des droits pour les diffuseurs biaisent selon eux le marché : ceux qui produisent bénéficient d'une rente. L'écosystème est, d'après les diffuseurs, très favorable à la production (même si un film n'est finalement pas diffusé, le producteur est réglé).

Les parts de coproduction devraient répondre en partie à ces attentes, même si certains diffuseurs demandent que seule la liberté contractuelle ait cours en la matière : la période d'exclusivité, les parts de coproduction et les droits d'exploitation en France et à l'étranger doivent être selon eux laissés à l'appréciation des parties dans le cadre d'une négociation commerciale classique.

Ce cadre réglementaire a participé au désintérêt des chaînes pour la circulation des œuvres et leur promotion à l'échelle nationale et internationale. L'exclusivité du financement par l'audience a alimenté des phénomènes de remplissage des grilles aux dépens de la création et de l'innovation.

2.1.2. Les producteurs, soutenus par le CNC, ne sont pas incités à avoir une stratégie de diversification des financements qui les inciterait à innover

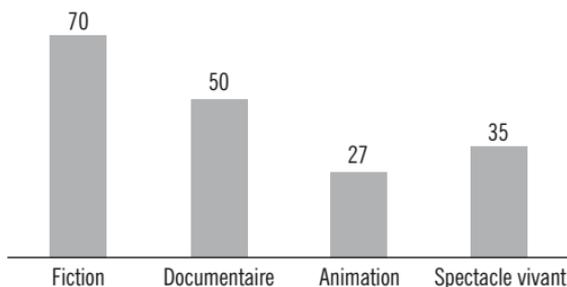
Les producteurs bénéficient d'un soutien public à hauteur de 264 millions d'euros en 2013

Les aides à la production du CNC sont consacrées à la fiction, au documentaire, à l'animation, au spectacle vivant ainsi qu'aux magazines d'intérêt culturel. Elles représentent 245 millions d'euros en 2013, auxquels s'ajoutent les 8 millions d'euros d'aides à la préparation des œuvres et d'autres aides spécifiques (12 millions d'euros), pour un montant total de 264 millions d'euros (cf. 2.2 pour le détail des aides).

Les aides publiques, doublées de la réglementation sur la production, n'ont pas incité les producteurs à innover pour élargir leurs sources de financement

La répartition des financeurs par genre met en évidence que les diffuseurs sont toujours les financeurs principaux des œuvres, quel que soit le genre.

Graphique 19 : Participation des diffuseurs au financement des œuvres par genre (sur 100 %) en 2013



Source : CNC, *La production audiovisuelle (statistiques)*, 2014, Institut Montaigne.

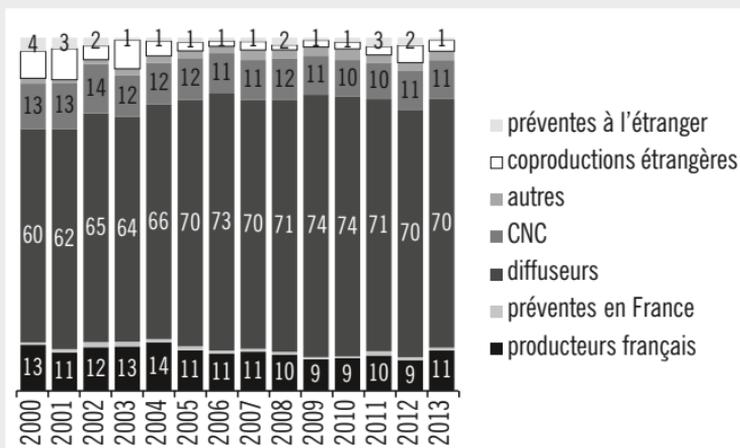
La prépondérance du financement des diffuseurs, notamment dans le domaine de la fiction, démontre une faible propension des producteurs à chercher à élargir le tour de table financier. Les obligations de production des diffuseurs garantissent le financement de la fiction et désincitent les producteurs à innover pour identifier de nouvelles sources de financement.

Encadré 18 : Répartition des financeurs par genre

La fiction est financée à 70 % par les diffuseurs.

La part du financement de la fiction assumée par les diffuseurs a augmenté de dix points entre 2000 et 2013, passant de 60 % du financement à 70 %. La part relevant des producteurs français est inférieure à 13 % depuis 2000. Les coproductions étrangères ne représentent que 3 % du financement des fictions en 2013. Le CNC représente 11 % des financements en 2013.

Graphique 20 : Répartition du financement de la fiction depuis 2000 (en %)

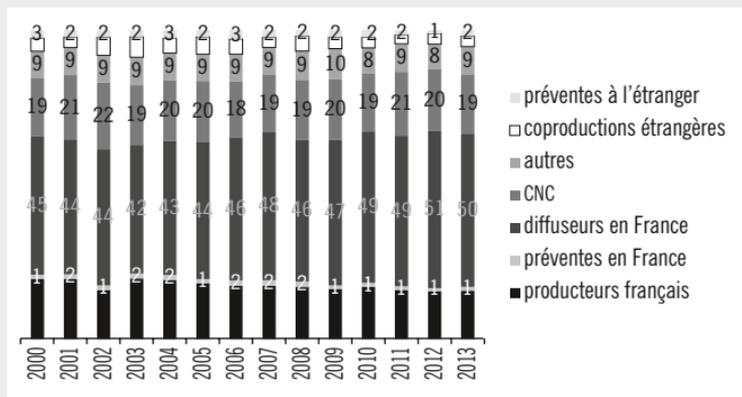


Source : CNC, *La production audiovisuelle (statistiques)*, 2014, Institut Montaigne.

Le documentaire est financé à hauteur de 50 % par les diffuseurs.

Les diffuseurs financent 50 % des documentaires en 2013, tandis que les producteurs participent à hauteur de 16 %. La participation des producteurs a reculé de quatre points depuis 2000, tandis que celle des diffuseurs a augmenté de cinq points. Les coproductions étrangères ne représentent que 3 % du financement des documentaires. Le CNC finance quant à lui 19 % des documentaires en 2013.

Graphique 21 : Répartition du financement des documentaires depuis 2000 (en %)

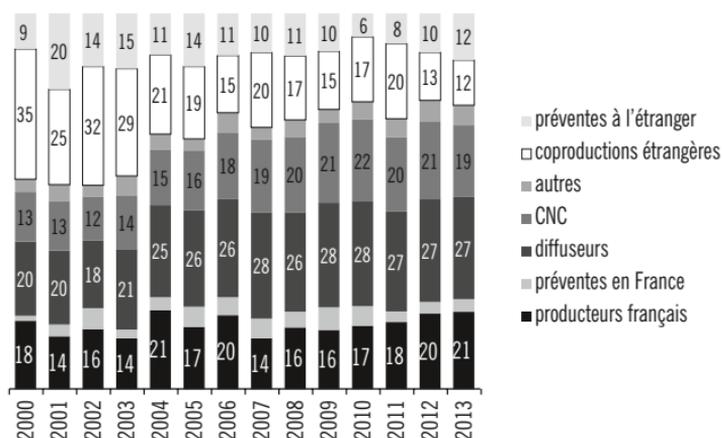


Source : CNC, *La production audiovisuelle (statistiques)*, 2014, Institut Montaigne.

Les programmes d'animation bénéficient d'un financement étranger plus important que les autres genres.

Les financements étrangers représentent 24 % du financement des programmes d'animation. Les diffuseurs contribuent à hauteur de 27 % en 2013, contre 20 % en 2000. Les producteurs contribuent à 20 % du financement des programmes d'animation, tandis que le CNC finance 19 % de ces programmes.

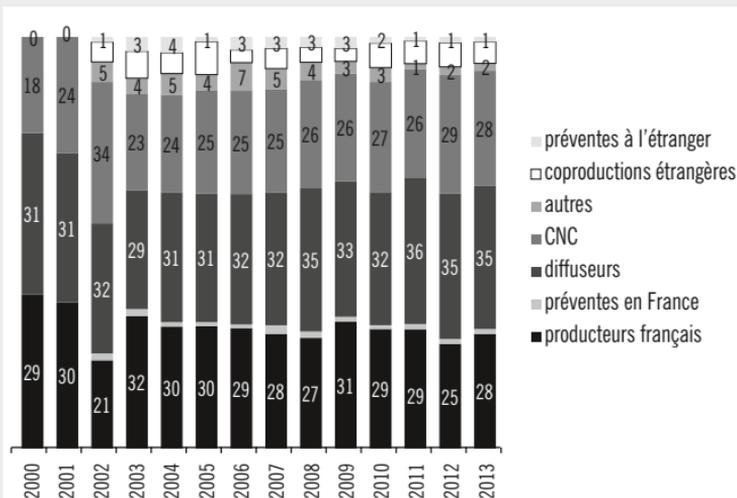
Graphique 22 : Répartition du financement des programmes d'animation depuis 2000 (en %)



Source : CNC, *La production audiovisuelle (statistiques)*, 2014, Institut Montaigne.

Le financement du spectacle vivant est relativement équilibré entre les diffuseurs (35 %), les producteurs français (28 %) et le CNC (28 %). Les coproductions étrangères représentent 5 % du financement des programmes de spectacle vivant.

**Graphique 23 : Répartition du financement
des programmes de spectacle vivant depuis 2000 (en %)**



Source : CNC, *La production audiovisuelle (statistiques)*, 2014, Institut Montaigne.

Le succès des documentaires et de l'animation à l'international par rapport à la fiction démontre une désincitation à l'export qui est corrélée au modèle de financement. À cadre réglementaire égal, l'animation et le documentaire s'exportent mieux que la fiction, or les chaînes de télévision ont historiquement moins financé en part du programme le documentaire et l'animation. Les préventes à l'étranger et coproductions étrangères sont inversement corrélées à la part du financement qui relève du diffuseur, sauf pour le spectacle vivant. Les producteurs ont donc été plus incités à innover en matière

d'animation et de documentaire, pour trouver des financeurs en France et à l'étranger. L'international est systématiquement pris en compte dans la décision d'investissement sur l'inédit en animation et dans le documentaire.

Les producteurs français sont très protégés par le modèle de financement de l'audiovisuel, phénomène générateur de rentes désincitatives à l'innovation et à l'export et sujet historique de discorde entre les producteurs et les diffuseurs.

2.1.3. La relation conflictuelle entre les producteurs et les diffuseurs dessert la qualité finale de l'œuvre

Le partage de la valeur entre les producteurs et les diffuseurs a alimenté des relations conflictuelles entre eux. L'obligation de production indépendante des diffuseurs, qui les exclut *de facto* de l'environnement de la production, génère une fracture inutile entre les deux pôles de la production et de la diffusion audiovisuelle.

Ce conflit historique participe à la dégradation de la qualité de la production française, alors que les exemples internationaux montrent qu'une relation partenariale sereine et constructive est essentielle au bon déroulement du processus de production et à la qualité finale du produit.

Les relations entre les deux parties sont très conflictuelles

Sauf rares exceptions, les auditions conduites par l'Institut Montaigne ont dévoilé des relations extrêmement tendues entre les producteurs et les diffuseurs. Il y a un fort antagonisme entre les diffuseurs, sous pression de l'audience et du marché publicitaire, les producteurs, qui n'ont pas de pression une fois le contrat obtenu, et les auteurs, qui ont de plus en plus leur mot à dire vis-à-vis des producteurs.

Le degré de conflictualité de la relation entre les producteurs et les diffuseurs se manifeste d'une part par une déconsidération mutuelle de la qualité et du professionnalisme de leur travail, par une méfiance et un soupçon de phénomènes de rentes et par un dialogue inter-professionnel systématiquement polarisé autour de ces deux parties prenantes. L'intensité de l'antagonisme est certainement liée au fait que le secteur français de l'audiovisuel a connu peu de renouvellements depuis les années 80. Le débat semble dans une certaine mesure tétanisé par les acteurs en place qui demeurent campés sur leur position.

Encadré 19 : Une entente entre les producteurs et les diffuseurs est essentielle pour contrer l'émergence des plateformes

La qualité du dialogue entre producteurs et diffuseurs est cruciale. Les interactions sont actuellement très conflictuelles mais elles doivent s'améliorer pour contrer les plateformes, qui risquent de déstabiliser massivement les deux parties (notamment en recommandant des produits grâce à des algorithmes très sophistiqués sans tenir compte des intérêts en amont et en aval). Diffuseurs et producteurs doivent trouver un terrain d'entente avant que les plateformes ne définissent les règles du jeu en exploitant le manque de solidarité des deux parties.

La relation producteur/diffuseur est pourtant un facteur clef de succès. L'édition de contenu est un processus très lié à la qualité du dialogue entre des personnes. La personnalité des responsables de programmes ou de fiction est déterminante ; ce sont des métiers complexes. L'argent n'est pas la seule condition du succès. La qualité

de la collaboration diffuseur/producteur est très dépendante des personnes.

Les diffuseurs doivent avoir une bonne connaissance du monde de l'écriture et de la production, pérenniser les relations et être en mesure de sentir les tendances. Les producteurs s'expriment souvent contre les chaînes très interventionnistes dans le processus de production, mais le dialogue peut dans les faits rendre l'œuvre meilleure. Le producteur danois interrogé par l'Institut Montaigne a souligné à quel point **les diffuseurs et les producteurs étaient interdépendants et « condamnés » à s'entendre pour la réussite du projet.**

Certains producteurs, pour financer leurs frais généraux, ne dépendent pas tout l'investissement des diffuseurs dans le produit. Ce phénomène nuit à la qualité finale du produit, et alimente également le climat de défiance entre les producteurs et les diffuseurs.

Les diffuseurs pensent qu'ils pourraient internaliser la production afin de se passer des producteurs

Dans le cadre du dialogue conflictuel entre les diffuseurs et les producteurs, les premiers arguent parfois qu'ils préféreraient produire la majorité des œuvres en interne, en ayant recours à la production dite *in house*. Pourtant, les diffuseurs n'utilisent pas leurs quotas de production dépendante : ils ne sont pas structurés pour assumer une internalisation du processus de production audiovisuelle. La production intégrée est un échec : TF1 par exemple n'utilise que 10 à 20 % de son quota de production intégrée, et a enregistré des échecs en voulant l'exploiter complètement.

De plus, l'internalisation de la production est, selon la majorité des parties prenantes interrogées, un risque pour la qualité de la production. Elle ne favoriserait en effet pas la prise de risque et encouragerait la reproduction des mêmes schémas. La production en interne a été jugée par exemple trop chère et peu créative à la BBC. L'exemple d'Ellipse, une filiale de Canal+ qui a fait faillite semble conforter cette idée : la production serait plus créative lorsqu'elle est externalisée, selon les producteurs.

Les chaînes semblent sous-estimer le processus de développement inhérent à la production. Elles ont actuellement, dans le cadre de la production indépendante, le choix entre de multiples projets dont les coûts de développement ont été exclusivement portés par les producteurs. Pour créer un format, il faut plusieurs mois de développement et des moyens techniques qui nécessitent des investissements importants : il est difficile pour des diffuseurs d'envisager de produire des programmes de flux qui nécessitent beaucoup de moyens.

Si les diffuseurs ne sont pas les mieux placés pour produire directement des contenus sans l'intervention de producteurs, ils doivent néanmoins intervenir dans le processus de production en engageant un dialogue avec le producteur indépendant. L'indépendance de la production, qui est selon les producteurs une condition structurante de la qualité de la production, ne signifie pas que les diffuseurs ne doivent pas participer au processus de production. Cela suppose un apaisement et une professionnalisation des relations entre producteurs et diffuseurs.

La réglementation relative à l'indépendance de la production participe à la fracture entre les deux univers

Comme évoqué *supra*, la production audiovisuelle en France est majoritairement assurée par des producteurs indépendants des diffuseurs. Ce cadre réglementaire relativement rigide a adopté une vision extensive des exigences d'indépendance de la production, aux dépens des synergies au sein du secteur, de la constitution de groupes médias à vocation internationale et de la connaissance réciproque des acteurs.

La production indépendante est strictement définie depuis 1986

L'article 27 de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 prévoit que la production dans laquelle les diffuseurs sont obligés d'investir est « en tout ou partie indépendante à leur égard ».

Le principe de contribution des éditeurs à la production audiovisuelle est régi par les décrets n°2010-416 du 27 avril 2010 et n°2010-747 du 2 juillet 2010, qui définissent la notion de production indépendante.

Encadré 20 : Définition de la production indépendante

La production indépendante répond à deux critères¹⁹ :

- l'éditeur ne détient pas, directement ou indirectement, de parts de producteur et ne prend pas personnellement ou ne partage pas solidairement l'initiative et la responsabilité financière, technique et artistique de la réalisation de l'œuvre et n'en garantit pas la bonne fin. Lorsqu'il a financé une part substantielle du coût

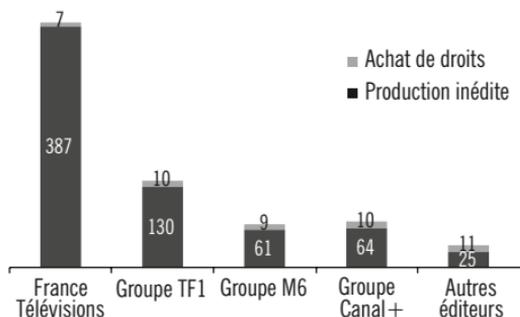
¹⁹ CSA, *les différents régimes de contribution à la production audiovisuelle*.

total de l'œuvre, il peut détenir un droit sur les recettes d'exploitation dans des conditions précisées dans les conventions ;

- l'éditeur de services ou la ou les personnes le contrôlant au sens du 2° de l'article 41-3 de la loi du 30 septembre 1986 susvisée ne détiennent pas, directement ou indirectement, plus de 15 % du capital social ou des droits de vote de l'entreprise de production.

La production indépendante représente 86 % des œuvres audiovisuelles financées par les diffuseurs, soit 713 millions d'euros en 2013 (829 millions d'euros de production au total en 2013). France Télévisions finance la production indépendante à hauteur de 386 millions d'euros, soit 54 % du volume total financé.

Graphique 24 : Répartition du financement de la production indépendante par chaîne (en M€, total de 713 M€ en 2013)



Source : CSA, *Chiffres clés de la production audiovisuelle en 2013*, décembre 2014, Institut Montaigne.

La production audiovisuelle est majoritairement dépendante de l'apport financier des chaînes de télévision, ce qui va à l'encontre de l'objectif de la réglementation en vigueur, censée promouvoir la structuration de l'industrie de la production et réduire leur dépendance à l'égard des diffuseurs.

Les diffuseurs représentent en effet entre 70,5 % (fiction) et 27,2 % (animation) du financement des œuvres de fiction, documentaires, d'animation ou de captation de spectacles vivants. L'investissement dans la production d'œuvres audiovisuelles est donc majoritairement dépendant du financement des chaînes de télévision, alors que les producteurs français ne représentent que 11,4 % du financement de la fiction et 27,7 % du financement de la captation du spectacle vivant.

**Tableau 5 : Répartition des financeurs
par genre d'œuvre en 2013 (en M€/en %)**

Financeurs	Fiction	Documentaire	Animation	Spectacle vivant
Financement français (en %)	96,2	94,7	75,6	93,6
Producteurs français (en %)	11,4	15,6	20,6	27,7
Préventes en France (en %)	0,8	1,2	3,4	1,3
Diffuseurs (en %)	70,5	49,6	27,2	34,8
SOFICA (en %)	0,3	0,2	1,8	0,1
CNC (en %)	10,5	18,9	15,8	27,6
Compléments CNC (en %)	0,4	0,3	3,2	0,3
Autres (en %)	2,2	8,7	3,6	1,6
Financement étranger (en %)	3,8	5,3	24,5	6,4
Coproductions étrangères (en %)	3,1	3,4	12,0	5,2
Préventes à l'étranger (en %)	0,7	1,9	12,4	1,2
Total des financements (en M€)	710,9	489,5	213	103,1

Source : Bilan 2013 du CNC, Institut Montaigne.

Les règles relatives à l'indépendance des producteurs freinent la consolidation du secteur

Les diffuseurs et producteurs français n'ont pas la taille critique suffisante pour peser sur le marché international, ni la surface financière nécessaire pour innover à perte. **L'interdiction faite aux diffuseurs de détenir plus de 15 % du capital ou des droits de vote d'une entreprise de production empêche toute consolidation du secteur.**

D'une part, ce critère d'indépendance empêche les diffuseurs d'investir dans les producteurs pour les aider à se développer. D'autre part, l'indépendance stricte entre les deux parties freine leurs interactions et empêche l'émergence de projets communs qui faciliteraient leurs coopérations dans le cadre de processus de production.

Encadré 21 : Les diffuseurs doivent pouvoir soutenir des producteurs

Les diffuseurs doivent aider les producteurs de talent à se développer avec une part de coproduction ou de l'aide à l'investissement. La société Marathon, majoritairement financée par des achats de TF1, a été rachetée par Zodiak Media car TF1 ne pouvait pas la racheter en raison de la réglementation.

Plusieurs diffuseurs ont affirmé que si les obligations de production indépendante étaient levées, ils achèteraient des entreprises de production avec qui ils ont tissé des liens professionnels solides.

Le critère d'indépendance de la production a également une conséquence paradoxale pour les entreprises de production considérées comme dépendantes d'un diffuseur. Ce diffuseur ne peut pas faire fructifier sa participation en demandant à cette entreprise de production des contenus, puisque ceux-ci sont *de facto* exclus des quotas de production indépendante. Plus un diffuseur est lié d'un point de vue capitalistique à un producteur, moins il peut acheter ses contenus. Ainsi, si un producteur souhaite lever des fonds auprès des chaînes, il perd son statut d'indépendant et ne peut plus prétendre être financé au titre de la production indépendante.

Encadré 22 : L'obligation de production indépendante est plus légère en Israël, et en pratique souvent détournée

Les franchises de télévision doivent investir 65 % de leur production dans de la production externalisée (pas plus de 35 % de production *in house*). Les franchises ont trouvé un moyen de détourner la réglementation, en intervenant en permanence dans le processus de production des entreprises de production. Elles contrôlent en pratique les entreprises de production, même si 65 % de la production est « indépendante » au sens de la réglementation française.

Les diffuseurs interrogés par l'Institut Montaigne ont tous souligné leur opposition au système d'obligation de production indépendante. Certains ont proposé de la supprimer pour que les diffuseurs détiennent des parts majoritaires dans des entreprises de production, d'autre de la rendre minoritaire en inversant la logique, d'autres enfin ont suggéré de modifier la définition de l'indépendance ou de permettre une part de production dépendante plus importante.

Encadré 23 : Une définition de l'indépendance hors du droit commun

L'indépendance des sociétés de production à l'égard des diffuseurs est évaluée au regard d'un critère de 15 % du capital social ou des droits de vote d'une entreprise. Cette définition est très éloignée de la définition d'indépendance de droit commun : une entreprise est indépendante dès lors qu'aucune autre ne détient plus de 50 % de son capital social ou des droits de vote.

Si le critère d'indépendance était assoupli, producteurs et diffuseurs pourraient se lier pour créer des entreprises médias en opérant une verticalisation du secteur. Un partenariat entre des diffuseurs français et des entreprises de production pourrait permettre de créer à l'égard du marché français et mondial des œuvres avec un standard de production élevé, dotées d'un fort potentiel à l'export. Ces partenariats permettraient de rentabiliser une grande part du financement de l'œuvre sur le territoire national, puis de l'exporter.

Encadré 24 : L'obligation de production indépendante est un frein à la création d'une industrie des médias

Selon les diffuseurs, la séparation stricte entre les producteurs et les diffuseurs joue contre la création d'une industrie des médias. Cette séparation a été abandonnée en 1993 aux États-Unis.

Cette séparation pouvait avoir du sens sous le monopole de l'ORTF, mais elle n'a pas pris en compte l'oligopole des chaînes et les

excès concurrentiels sur le réseau. Le risque était que les diffuseurs ne mettent la main sur la création. L'hypothèse était également que les diffuseurs ne produiraient pas de programmes de qualité.

Tous les textes qui régissent les rapports entre les diffuseurs et les producteurs ne se sont pas adaptés à l'ouverture du marché, qui a provoqué un choc pour les chaînes historiques. L'objectif était de préserver les petits producteurs face aux grands groupes privés.

Compte tenu de la démultiplication des écrans, il est difficile pour les producteurs et les diffuseurs français de maîtriser aujourd'hui l'intégralité des fenêtres. **L'intégration verticale du secteur, non en internalisant la production chez les diffuseurs mais en permettant des liens capitalistiques entre les deux parties, devrait permettre aux acteurs de mieux monétiser leurs produits sur l'intégralité des fenêtres de diffusion.**

Encadré 25 : Canal+ ou la maîtrise de toute la chaîne de valeur

La stratégie de Canal+ est de maîtriser toute la chaîne de valeur. Canal+ gère à la fois la phase de production (Studio Canal) et la distribution avec des chaînes dont elle a fait l'acquisition, notamment à l'étranger. La force de Canal+ est d'investir l'ensemble de la chaîne de valeur. La chaîne investit notamment beaucoup dans la distribution (notamment dans 23 pays d'Afrique avec la chaîne A+).

Il est important de créer son réseau de producteurs et d'acheter des entreprises qui ont une bonne connaissance du marché. La tendance est à la concentration sur le marché mondial (Groupe Murdoch). La consolidation en France pourrait se faire autour des diffuseurs, en intégrant l'amont (la production).

2.2. **La réglementation a échoué à entraîner les diffuseurs vers une production originale innovante**

Aux yeux du législateur, la dérégulation du marché fait peser un risque qualité sur la production audiovisuelle qu'il convient d'encadrer pour préserver la production indépendante française.

L'ouverture du marché de l'audiovisuel dans les années 1980 comportait des risques de dérives aux yeux du législateur : dépendance économique trop forte des producteurs, standardisation des programmes, réduction de la diversité culturelle, disparition des programmes de stock au profit des programmes de flux, course à l'audience²⁰.

Le compte de soutien aux industries de programmes (COSIP), fonds financé par une taxe sur les diffuseurs, a été créé par la loi de finances de 1986. La loi du 30 septembre 1986 a introduit l'obligation pour les chaînes d'investir dans des programmes tout ou partie indépendants à leur égard. Les décrets dits *Tasca* ont complété ces deux dispositifs en janvier 1990 en obligeant les chaînes de télévision à

²⁰ Rapport de la Cour des comptes, *Les soutiens à la production cinématographique et audiovisuelle*, 2014.

orienter une part substantielle de leurs investissements vers la production patrimoniale indépendante.

L'objectif de ces dispositifs est à la fois d'infléchir le comportement économique des chaînes et de limiter leur emprise sur les programmes produits.

2.2.1. La production française est soutenue à hauteur de 264 millions d'euros en 2013 par le CNC

Le COSIP, créé par la loi de finances de 1986 et le décret du 6 février 1986, est géré par le centre national de la cinématographie (CNC). Le COSIP est régi par les décrets n° 95-110 du 2 février 1995 et n° 98-35 du 14 janvier 1998 modifiés.

L'objectif du COSIP est de favoriser la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales par des entreprises de production établies en France, destinées à être diffusées sur les chaînes de télévision établies en France²¹.

Quatre objectifs principaux ont été assignés au COSIP lors de sa création en 1986 :

- concourir à l'enrichissement de l'offre de programmes en valorisant la production patrimoniale ;
- favoriser l'innovation à la télévision ;
- améliorer la capacité de proposition des entreprises de production en leur assurant l'accès à un financement indépendant des diffuseurs ;
- renforcer la structuration du secteur de la production.

²¹ Plaquette de présentation du COSIP, janvier 2014.

L'objectif sous-jacent est également de diminuer le coût relatif de la production nationale par rapport aux programmes étrangers²².

Encadré 26 : Bénéficiaires du COSIP

Les bénéficiaires des aides sont les producteurs délégués, qui assurent la responsabilité de la production et de la réalisation de l'œuvre. Ils doivent prendre ou partager solidairement l'initiative et la responsabilité financière, technique et artistique de la réalisation et en garantir la bonne fin. Les entreprises de production doivent être établies en France et ne pas être contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code du commerce par des capitaux extra-européens. Leur président, directeur ou gérant ainsi que la majorité des administrateurs doivent être de nationalité française, ou ressortissants d'un État européen, ou titulaires d'une carte de résident en France.

Les aides distribuées par le COSIP sont réservées uniquement aux œuvres originales à vocation patrimoniale qui présentent un intérêt particulier d'ordre culturel, social, technique, scientifique ou économique^{23, 24}.

Toutes les productions audiovisuelles ne sont pas éligibles aux aides du COSIP : les programmes de flux (information, sports, jeux, talk-shows, télé-réalité, divertissement) ne sont pas éligibles.

²² Rapport de la Cour des comptes, 2014, *op.cit.*

²³ Plaquette de présentation du COSIP, janvier 2014.

²⁴ L'article 3 du décret n° 2011-364 du 1^{er} avril 2011 modifiant le décret n° 95-110 du 2 février 1995 a ajouté des conditions d'exploitation des programmes à « vocation patrimoniale » : les producteurs doivent être en mesure d'assurer une exploitation durable de l'œuvre en cohérence avec sa vocation patrimoniale, notamment en termes de détention de droits.

**Tableau 6 : Critères d'éligibilité aux aides du COSIP
en fonction de la nature de la production audiovisuelle**

Eligibles	Non éligibles
Fiction Animation Documentaire de création Recréation et captation des spectacles vivants Magasine présentant un intérêt culturel* Vidéomusique**	Programmes de flux Sketchs

* Aides sélectives

** Prime à la qualité

Source : Plaquette de présentation du COSIP (2014), Institut Montaigne.

De plus, les productions doivent être réalisées essentiellement avec le concours d'auteurs, d'acteurs principaux, de techniciens collaborateurs de création français ou ressortissants de pays européens, et d'industries techniques établies dans ces mêmes pays.

Les productions sont qualifiées « d'œuvres d'expression originale française » ou d'œuvres européennes par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) après avis du Président du CNC²⁵.

²⁵ Décret n° 90-66 du 17 janvier 1990 fixant les principes généraux concernant la diffusion des œuvres cinématographiques et audiovisuelles, modifié le 28 mars 1992.

Encadré 27 : Définition d'une œuvre d'expression originale française et européenne²⁶

Les œuvres d'expression originale française sont les œuvres réalisées intégralement ou principalement en version originale en langue française ou dans une langue régionale en usage en France.

Les œuvres audiovisuelles européennes doivent :

- être réalisées essentiellement avec la participation d'auteurs, d'artistes-interprètes, de techniciens collaborateurs de création résidant dans un ou plusieurs de ces États et avec le concours de prestations techniques réalisées dans des studios de prises de vues, dans des laboratoires ou studios de sonorisation situés dans ces mêmes États ;
- et soit être produites par une entreprise dont le siège est situé dans l'un des États susmentionnés et dont le président, directeur ou gérant ainsi que la majorité des administrateurs sont ressortissants d'un de ces États ;
- soit être financées majoritairement par les contributions de coproducteurs établis dans des États susmentionnés, à la condition que la coproduction ne soit pas contrôlée par un ou plusieurs producteurs établis en dehors de ces États.

Selon le type d'œuvre soutenue, le CNC détermine un nombre de points nécessaires pour être qualifiée d'œuvre européenne (fiction, documentaire de création, etc.).

²⁶ Plaquette de présentation du COSIP, janvier 2014.

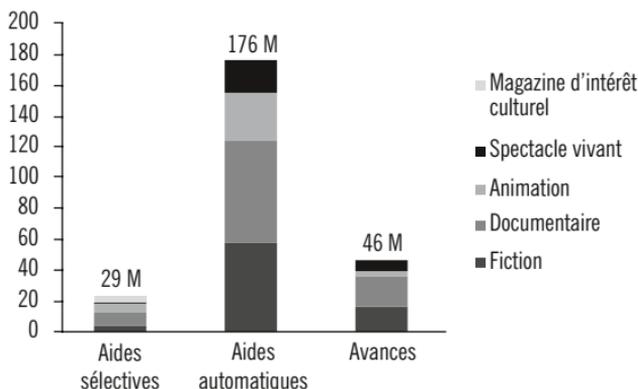
Le COSIP subventionne la production, la préparation et le développement des œuvres ainsi que des productions spécifiques détaillées ci-dessous.

**Graphique 25 : Les aides du COSIP
sont structurées en trois axes**

Caractéristiques	Dispositifs	Bénéficiaires
Œuvres soutenues	Œuvres originales à vocation patrimoniale	Les programmes de flux et les sketches sont exclus
Aides à la production	Mécanisme automatique Subvention de réinvestissement	Entreprises de production Projets avec apport d'un diffuseur français > 25 % Seuil de 9 000 €/h
	Mécanisme sélectif Subvention d'investissement	Entreprises de production sans compte + projets spécifiques
	Avances - Subvention de réinvestissement complémentaire	Entreprises de production dotées d'un compte insuffisant
	Web COSIP, nouveaux médias...	Entreprises de production
Aides à la préparation et au développement	Les aides à la préparation	Travaux préalables à la production
	Fonds d'aide à l'innovation audiovisuelle	Fiction, animation, documentaires innovants
Autres aides	Fonds « Image de la diversité »	Entreprises de production
	Aides à la promotion de la vente à l'étranger, FAM	Entreprises de production et de distribution

Source : Institut Montaigne.

Graphique 26 : Aides à la production selon la nature de subvention en 2013 (en M€ total de 245 M€)



Source : CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2013*, avril 2014, Institut Montaigne.

Les aides à la production représentent 245 millions d'euros en 2013

■ Mécanisme automatique

Pour le mécanisme automatique (subvention de réinvestissement), les bénéficiaires de la subvention de réinvestissement sont :

- les entreprises de production constituées sous forme de société commerciale, dont le volume de productions annuelles diffusées sur les chaînes de télévision française leur permet de disposer d'un compte automatique²⁷ ;
- les projets qui bénéficient d'un apport d'un ou de diffuseurs français au moins égal à 25 % de la part française du financement, et

²⁷ Voir encadré ci-dessous pour la présentation des conditions d'obtention d'un compte automatique.

comprenant une part minimale d'apport en numéraire supérieure à 9 000 € de l'heure ;

- les projets dont le financement en numéraire par un diffuseur est inférieur à 9 000 € de l'heure, mais bénéficiant d'un avis favorable de la commission sélective ou d'une aide à la création d'une commission spécialisée du CNC.

Encadré 28 : Conditions pour l'ouverture d'un compte automatique

- Avoir des œuvres aidées par le CNC et diffusées l'année précédente du compte automatique ;
- déclarer les diffusions d'œuvres au CNC tous les trimestres et un récapitulatif de toutes les diffusions de l'année avant le 15 janvier de l'année n+1 ;
- les œuvres doit être inscrites par le CNC sur la liste des œuvres de référence ;
- le producteur obtient l'ouverture d'un compte automatique si le soutien généré par genre est supérieur aux seuils suivants : 168 000 € pour la fiction, 50 000 € pour les documentaires de création, 50 000 € pour le spectacle vivant et 31 000 € pour l'animation.

Le soutien accordé par le COSIP génère une subvention l'année suivant la diffusion de l'œuvre. Le montant de l'aide accordée par le COSIP dépend de trois facteurs :

- la durée diffusée du programme, qui correspond à la totalité des minutes diffusées lors de la première diffusion de l'œuvre ;

- le coefficient pondérateur fixé en fonction du type d'œuvre²⁸ ;
- la valeur du point, fixé depuis 2009 à 570 € par minute.

Encadré 29 : Exemple de calcul du coefficient pondérateur et de l'aide à une fiction

Les coefficients sont conditionnés par les dépenses horaires françaises, c'est-à-dire les rémunérations et charges sociales des auteurs, artistes et techniciens, les dépenses de prestations effectuées par des industries techniques et de prestations spécialisées dans les travaux de préparation et de fabrication de l'animation, les dépenses liées au tournage, à la post-production et à l'acquisition de droits artistiques.

L'arrêté du 20 avril 2012 prévoit trois seuils de soutien, en fonction des dépenses horaires en France :

- si les dépenses horaires en France sont inférieures à 60 000 €/h, pas de coefficient ;
- si les dépenses horaires en France sont supérieures à 60 000 €/h et inférieures à 460 000 €/h, le coefficient est compris entre 0,5 et 3 ;
- si les dépenses horaires en France sont supérieures à 460 000 €/h, le coefficient est de 3.

Le montant du soutien peut être majoré si 80 % des dépenses ou plus ont été effectuées en France sur chacun des principaux postes ou si le programme est réalisé intégralement ou à titre principal en version originale en langue française ou dans une langue régionale.

²⁸ Fiction, animation, documentaire de création, récréation et captation de spectacles vivants.

L'alimentation du compte automatique se fait au début de l'année suivant la première diffusion de l'œuvre. À compter de la notification, les sommes doivent être réinvesties dans un délai maximum de trois ans, quel que soit le type d'œuvre²⁹.

■ Mécanisme sélectif

Les bénéficiaires du mécanisme sélectif (subvention d'investissement) sont les sociétés de production³⁰ ne disposant pas de compte automatique, et certaines catégories d'œuvres. Les projets sont soumis à un avis d'une commission du CNC composée d'experts.

Tableau 7 : Projets éligibles au mécanisme sélectif

Type d'œuvre
Projets portés par des entreprises qui ne sont pas dotées d'un compte automatique
Documentaires d'une durée inférieure à 24 mn*
Programmes à caractère documentaire d'une durée comprise entre 26 et 45 mn diffusés dans les cases « magazine »*
Projets présentés par les producteurs disposant d'un compte automatique mais soumis à l'avis de la commission car l'apport en numéraire du diffuseur est inférieur à 9 000 €/h
Projets soumis à la commission pour qualifier le genre
Magazines présentant un intérêt d'ordre essentiellement culturel*

* Y compris pour les producteurs disposant d'un compte automatique.

Source : COSIP, Institut Montaigne.

■ Les avances

Les bénéficiaires des avances, c'est-à-dire des subventions de réinvestissement complémentaire sont les sociétés dotées d'un compte

²⁹ En cas de coproduction déléguée, les deux coproducteurs se partagent la somme *au prorata* des apports.

³⁰ Les entreprises ne doivent pas être contrôlées par une entreprise disposant d'un compte automatique, et être indépendantes d'une chaîne de télévision au sens du décret n°95-110 du 2 février 1995 modifié.

automatique épuisé ou d'un montant insuffisant pour financer le réinvestissement dans une nouvelle production. Dans ce cas, les sociétés peuvent demander un soutien au titre des avances, qui interviennent dans le cadre d'une enveloppe budgétaire limitée.

Tableau 8 : Montant des avances selon le type de société

Type de sociétés	Montant plafonné (en €)
Sociétés dotés de moins de 1 525 000 € sur le compte automatique	1 525 000
Sociétés dont le compte automatique a été notifié par le CNC entre 1 525 000 € et 3 810 000 €	de 1 525 000 et 3 810 000
Sociétés dont le compte automatique a été notifié de plus de 3 810 000 €	3 810 000

Source : COSIP, Institut Montaigne.

Les avances sont remboursables à hauteur de 50 % de la subvention accordée. Le remboursement est effectué par compensation sur le compte automatique.

Encadré 30 : Modalités de versement des aides à l'investissement et au réinvestissement

Les aides sont accordées en deux versements :

- un premier versement de 75 % au moment de l'autorisation préalable ;
- un deuxième versement de 25 % au moment de l'autorisation définitive, accordé après achèvement et livraison de l'œuvre.

L'œuvre doit être achevée dans les trois ans qui suivent le premier versement. Les œuvres doivent porter la mention « avec le soutien du CNC ».

Le CNC finance également :

- le web COSIP (aides automatiques de réinvestissement et avances), qui autorise les producteurs disposant d'un compte automatique audiovisuel à le réinvestir sur des œuvres préachetées par une ou plusieurs plateformes internet seules ;
- l'aide sélective aux nouveaux médias, pour des œuvres audiovisuelles innovantes qui intègrent une dimension internet ou écrans mobiles dans la démarche de diffusion ;
- l'aide sélective à la production de pilotes de fiction ;
- les aides spécifiques à l'animation : pilotes, coproduction audiovisuelle entre la France et le Canada, passerelle animation pour le développement d'un long métrage.

Les aides à la préparation ou au développement représentent 8 millions d'euros en 2013

L'objectif des aides à la préparation est de favoriser les travaux d'écriture et de développement, préalables à la mise en production. L'aide dépend du coût prévisionnel du développement du projet.

Les bénéficiaires qui ne disposent pas d'un compte automatique doivent soumettre leur projet à l'examen de la commission sélective du CNC et être titulaires d'une convention d'écriture signée avec un diffuseur. Ils disposent de deux ans à compter du versement de l'aide pour que l'œuvre aidée entre en production.

L'aide à la préparation est inférieure à 40 % du total des dépenses de préparation prévues, et limitée à 76 300 €.

■ **Le soutien à la création d'œuvres audiovisuelles innovantes**

Le fonds d'aide à l'innovation audiovisuelle³¹ vise à favoriser la création d'œuvres à caractère innovant pour les œuvres de fiction, d'animation et les documentaires de création. Le fonds comprend quatre aides distinctes : des aides à l'écriture (concept, écriture, réécriture) et des aides au développement.

Le CNC gère également les aides au développement de projets franco-canadien francophones de fiction et de documentaire, et l'application du traité franco-canadien du 11 juillet 1983 qui favorise la coproduction entre les deux pays.

■ **Images de la diversité**

Le fonds « Images de la diversité » est géré conjointement par le CNC et l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé). Il attribue des aides complémentaires aux œuvres contribuant à une meilleure représentation de la diversité culturelle en France et à la promotion de l'égalité des chances. Ces aides sont plafonnées à 50 000 € par an et par œuvre.

■ **Les aides à la promotion de la vente à l'étranger**

Les aides à la promotion de la vente à l'étranger ont pour objectif de soutenir les producteurs et les distributeurs qui s'engagent à exporter leurs programmes. Les dépenses éligibles sont notamment les dépenses de doublage, de sous-titrage et de reformatage en format international. Ces aides sont plafonnées à 50 % des frais hors taxe engagés par l'entreprise.

Le CNC gère également les aides aux vidéomusiques ainsi que le fonds pour l'audiovisuel musical (FAM).

³¹ Créé en 2005 et réformé par le décret n° 2012-1155 du 15 octobre 2012.

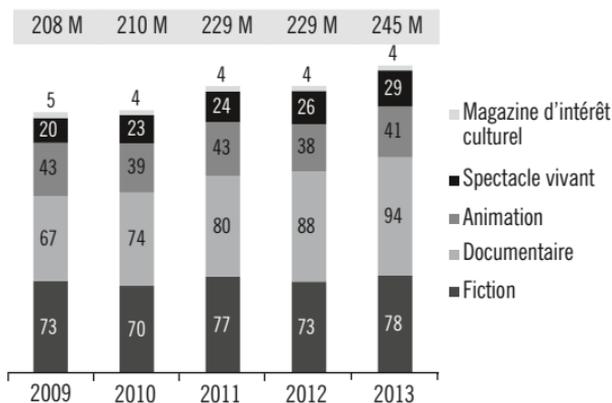
Synthèse des aides distribuées par le CNC à la production audiovisuelle

Les aides accordées par le CNC dans le cadre du COSIP sont concentrées principalement sur des aides à la production. Les bénéficiaires sont principalement les entreprises de production, sauf les aides à la préparation, qui se concentrent sur la phase de développement, ainsi que les aides à l'exportation, qui soutiennent également les diffuseurs.

Le montant total des aides accordées par le CNC à la création et à la production de programmes audiovisuels s'élève à 263,9 millions d'euros en 2013, soit une progression de 22 % depuis 2009.

L'apport du CNC dans le financement de la production et la préparation des programmes audiovisuels représente 245,4 millions d'euros en 2013. Les postes de dépenses les plus importants sont le documentaire (94,2 millions d'euros) et la fiction (77,9 millions d'euros). Les aides accordées par le CNC ont progressé de 7,1 % entre 2009 et 2013. Cette augmentation est corrélée à l'augmentation du volume de production des programmes audiovisuels aidés (+ 5,4 % entre 2009 et 2013) et à l'augmentation des devis de production des programmes (+ 9,9 % sur la période).

Graphique 27 : Évolution des aides accordées par le CNC pour la production de programmes audiovisuels (en M€) entre 2009 et 2013³²



* Y compris compléments d'aide et subventions au titre du « web COSIP ».

Source : CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2013*, avril 2014, Institut Montaigne.

³² La production audiovisuelle aidée en 2013, CNC, avril 2014.

Graphique 28 : Synthèse des dépenses du CNC en faveur de l'audiovisuel en 2013 (en M€)

Caractéristiques	Dispositifs	Montant en M€
Total	Aides à la production, à la préparation et au développement et autres aides spécifiques	254
Aides à la production	Mécanisme automatique Subvention de réinvestissement	176
	Mécanisme sélectif Subvention d'investissement	23
	Avances - Subvention de réinvestissement complémentaire	46
Aides à la préparation et au développement	Les aides à la préparation, dont fonds d'aide à l'innovation audiovisuelle	8
Autres aides	Aides à la promotion de la vente à l'étranger	1

Source : CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2013*, avril 2014, Institut Montaigne.

2.2.2. La réglementation n'a pas été un levier d'innovation

La majorité des personnes interrogées par l'Institut Montaigne ont souligné que **le cadre réglementaire est déconnecté de la réalité : l'accélération liée au numérique n'est notamment pas prise en compte. Cette réglementation a été configurée sans intégrer le temps long ni les évolutions du marché.**

Les obligations réglementaires des chaînes introduites en 1986 avaient pour objet d'accroître l'exposition des programmes français inédits et de renforcer la production indépendante. La loi n° 86-1067 du

30 septembre 1986 a mis en place trois outils pour soutenir le financement et la diversité de la production audiovisuelle :

- les quotas de contribution à la production audiovisuelle³³ ;
- les quotas de diffusion³⁴ ;
- les quotas de production indépendante³⁵.

Encadré 31 : Objectifs de la loi du 30 septembre 1986

La loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986, en posant le principe des quotas de diffusion et de la contribution des éditeurs de service à la production, portait quatre objectifs principaux :

- une exposition forte de programmes français inédits sur les antennes ;
- un renforcement du financement des œuvres ;
- le développement d'un tissu diversifié de sociétés de production indépendantes ;
- la promotion de la circulation des œuvres d'expression originale française et européenne.

Le corpus législatif et réglementaire des obligations de production

Le principe de la contribution des éditeurs de services de télévision au financement de la production d'œuvres est fixé par la loi n° 2000-719 du 1^{er} août 2000, qui a modifié la loi n° 86 1067 du 30 septembre 1986.

³³ Article 27 de la loi du 30 septembre 1986.

³⁴ Article 9 du décret n° 90-67 du 17 janvier 1990.

³⁵ Article 10 du décret n° 90-67 du 17 janvier 1990.

Plusieurs décrets ont été pris en Conseil d'État, pour modifier les décrets dits Tasca, n° 90-67 du 17 janvier 1990, qui ont créé l'obligation pour les chaînes de télévision d'orienter une part substantielle de leurs investissements vers la production patrimoniale indépendante.

Encadré 32 : Décrets régissant le principe de contribution des éditeurs de services de télévision au financement des œuvres³⁶

- Décret n° 2001-609 du 9 juillet 2001, modifiant le décret n°90-67 du 17 janvier 1990 : services de télévision diffusés par voie hertzienne terrestre analogique (TF1, France 2, France 3, France 5 et M6), décret dit « chaînes analogiques » ;
- Décret n° 2001-1332 du 28 décembre 2001 : services de télévision diffusés par voie hertzienne terrestre en mode analogique dont le financement fait appel à une rémunération de la part des usagers, décret dit « chaînes payantes » ;
- Décret n° 2001-1333 du 28 décembre 2001 : principes généraux concernant la diffusion des services autres que radiophoniques par voie hertzienne terrestre en mode numérique, décret dit « TNT » ;
- Décret n° 2002-140 du 4 février 2002 : régime applicable aux différentes catégories de services de radiodiffusion sonore et de télévision distribués par câble et par satellite, décret dit « câble et satellite ».

³⁶ Rapport législatif n° 150 (2008-2009) du Sénat, projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision, p. 136.

Le principe de contribution des éditeurs à la production audiovisuelle est différencié pour les services hertziens et non hertziens. Ce principe s'applique à partir d'un seuil de déclenchement des obligations de contribution, qui sont modulées en fonction des spécificités des éditeurs :

- obligation dite « globale » : contribution à la production d'œuvres audiovisuelles, avec un sous-quota d'œuvres indépendantes ;
- obligation dite « patrimoniale » : contribution à la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales, avec un sous-quota d'œuvres indépendantes.

Les quotas ne s'appliquent qu'aux programmes audiovisuels reconnus en tant qu'œuvre audiovisuelle au sens de l'article 4 du décret n°90-66 du 17 janvier 1990 modifié. Les programmes qui sont considérés comme des œuvres audiovisuelles, auxquelles s'appliquent par conséquent les quotas, sont :

- les fictions unitaires ou en série ;
- les œuvres d'animation ;
- les documentaires ;
- les magazines et divertissements majoritairement réalisés hors plateau ;
- les videomusiques ;
- les captations de concerts et de théâtre ;
- les spectacles lyriques et chorégraphiques.

Le tableau ci-dessous décrit les programmes qui ne sont pas considérés comme des œuvres au sens du décret susvisé.

**Tableau 9 : Programmes audiovisuels
qui ne sont pas considérés comme des œuvres**

Programmes audiovisuels qui ne sont pas considérés en tant qu'œuvre audiovisuelle par les décrets Tasca
Œuvre cinématographique de plus d'une heure
Journaux et émissions d'information
Variétés
Jeux
Émissions autres que des fictions majoritairement réalisées en plateau
Retransmissions sportives
Messages publicitaires
Télé-achat
Autopromotion
Services de télétexte

Source : Décret n° 90-66 du 17 janvier 1990, Institut Montaigne.

Les décrets dits Tasca reprennent la même définition de l'œuvre d'expression originale française que celle utilisée dans le cadre du COSIP : **une œuvre réalisée intégralement ou principalement en version originale en langue française ou dans une langue régionale en usage en France**. La qualification européenne s'apprécie également selon les mêmes critères que ceux déclinés pour le COSIP.

Le régime annuel de contribution à la production audiovisuelle

Chaque année, les chaînes doivent investir une part de leur chiffre d'affaires de l'année précédente dans des œuvres audiovisuelles d'expression originale française et européenne³⁷.

³⁷ Le pourcentage du chiffre d'affaires est fixé dans la convention des chaînes privées ou dans le cahier des charges des chaînes de service public, il dépend de leur programmation et du régime de production retenu. L'obligation s'applique progressivement pour les chaînes du câble et du satellite ainsi que pour les services de télévision hertziens numériques.

Les obligations sont à la fois :

- globales : contribution à la production d'œuvres audiovisuelles, avec un sous-quota d'œuvres indépendantes ;
- patrimoniales : contribution à la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales, avec un sous-quota d'œuvres indépendantes.

Trois régimes sont applicables pour les chaînes hertziennes :

- un régime général ;
- un régime alternatif ;
- un régime spécifique applicable aux chaînes musicales.

Les chaînes non hertziennes sont distinguées en fonction de leur programmation.

Graphique 29 : Obligations de contribution selon les régimes et le type de chaîne

	Régime général	Régime alternatif	Régime spécifique
Obligation globale Chaînes hertziennes	> 15 % du chiffre d'affaires annuel	—	Pour les chaînes musicales* > 8 % du chiffre d'affaires annuel
Obligation patrimoniale Chaînes hertziennes	> 10,5 % du chiffre d'affaires annuel	> 12,5 % du chiffre d'affaires annuel	Pour les chaînes musicales* > 7,5 % du chiffre d'affaires annuel
Obligation globale Chaînes non hertziennes	> 14 % « non cinéma » > 8 % « chaînes musicales »	—	—
Obligation patrimoniale Chaînes non hertziennes	> 8,5 % « non cinéma » > 6 % « cinéma 1 ^{re} diffusion » > 7 à 7,5 % « chaînes musicales »	—	—

* > 40 % du temps annuel de diffusion consacré à la captation de spectacle vivant et de videomusique).

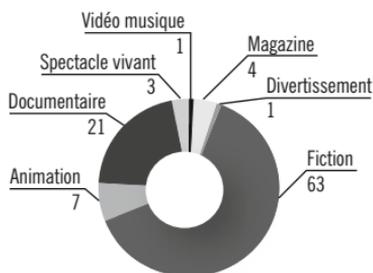
Source : CSA, Institut Montaigne.

L'assiette de la contribution correspond aux ressources totales nettes de l'exercice précédent de l'éditeur pour les chaînes payantes et sur le chiffre d'affaires net pour les services gratuits. Des montées en charge et des taux réduits sont prévus en fonction du chiffre d'affaires des chaînes.

Le montant des dépenses déclarées par les diffuseurs en faveur des œuvres audiovisuelles est de 828,9 millions d'euros en 2013, soit 785,9 millions pour les œuvres patrimoniales et 43 millions d'euros pour les autres œuvres.

La fiction représente plus de 63 % des dépenses en faveur des œuvres audiovisuelles. Le divertissement est le genre le moins financé (7,7 millions d'euros en 2013), avec la vidéomusique (9,3 millions d'euros).

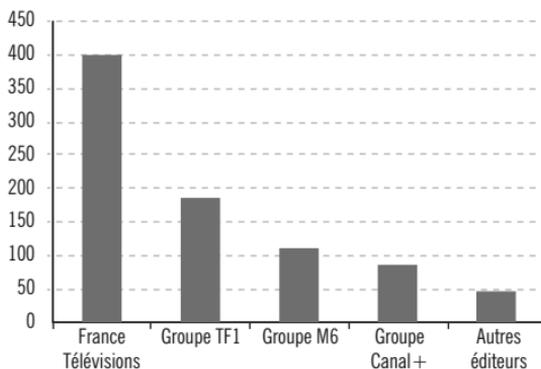
**Graphique 30 : Répartition des dépenses déclarées
par les chaînes par genre d'œuvres en 2013
(en M€, montant total 828,9 M€)**



Source : CSA, *Chiffres clés de la production audiovisuelle en 2013*, décembre 2014, Institut Montaigne

France Télévision contribue à hauteur de la moitié des dépenses en faveur de la production d'œuvres audiovisuelles (409,2 millions d'euros en 2012). Deux tiers des productions de TF1 sont des œuvres inédites.

**Graphique 31 : Répartition des dépenses en faveur
de la production d'œuvres audiovisuelles par groupe audiovisuel
en 2013 (en M€, total de 828,9 M€)**

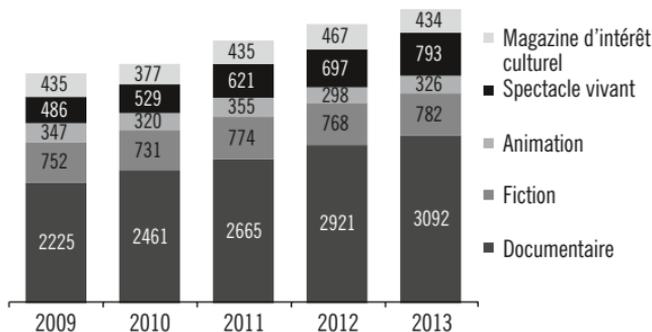


Source : CSA, *Chiffres clés de la production audiovisuelle en 2013*, décembre 2014, Institut Montaigne

***Les obligations de production annuelle n'ont pas été exploitées
de façon innovante***

Les obligations de production ont été partiellement détournées de leur objet. Les coûts de production ont peu évolué au cours des dernières années. L'augmentation des investissements des chaînes dans la production est donc essentiellement liée à un effet volume, généré par la multiplication des canaux de diffusion. Les documentaires et les captations de spectacles vivants sont les principaux bénéficiaires de l'augmentation des investissements sur la période 2009-2013.

Graphique 32 : Évolution du volume horaire de programmes audiovisuels aidés (en heures) entre 2009 et 2013



Source : CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2013*, avril 2014, Institut Montaigne.

Les chaînes de télévision augmentent leurs volumes de documentaires et de spectacle vivant produits afin d'optimiser la contrainte d'investissement qui pèse sur elles³⁸, alors même qu'ils ne représentent que 11 % de l'offre de programmes et 5 % du temps d'écoute des téléspectateurs.

Les chaînes utilisent donc ces deux genres d'œuvres afin de s'acquitter de leurs obligations de financement, et de consacrer leurs investissements hors obligations sur l'achat de droits de séries américaines, qui représentent 61 % des fictions diffusées en première partie de soirée sur TF1, 94 % sur M6, 47 % sur Canal+ et 39 % sur France 2. L'obligation de produire (et de diffuser, *cf. infra*) impose un nombre de production élevé (80 pour TF1) par an, ce qui constitue un défi pour les diffuseurs.

³⁸ Rapport de la Cour des comptes, 2014, *op.cit.*

Les obligations de diffusion n'ont pas empêché la disparition progressive des œuvres françaises des écrans et ont freiné l'innovation

Les quotas de diffusion imposent une part de production inédite en prime time

Les chaînes concernées par les obligations de diffusion sont celles qui consacrent plus de 20 % de leur temps annuel de diffusion à des œuvres audiovisuelles.

L'obligation de contribution est progressive en fonction du chiffre d'affaires des chaînes : le taux de la contribution varie, l'obligation des « 120 heures » devient applicable³⁹ et des souplesses moindres sont accordées dans la détermination et la mise en œuvre des obligations.

Encadré 33 : Le dispositif en faveur des œuvres inédites⁴⁰

Les services gratuits dont le chiffre d'affaires est supérieur à 350 millions doivent diffuser, en première partie de soirée, 120 heures d'œuvres audiovisuelles européennes ou d'expression originale française qu'ils n'ont pas précédemment diffusées et dont la diffusion commence entre 20 heures et 21 heures. Il est supposé que pour remplir l'obligation de diffusion dite « des 120 heures », les éditeurs sont amenés à consacrer nécessairement une part de leurs investissements à la production inédite.

³⁹ Obligation de diffusion de 120 heures d'œuvres audiovisuelles européennes ou françaises en début de soirée.

⁴⁰ CSA, Le régime applicable aux éditeurs de services hertziens (site internet du CSA).

Les chaînes gratuites respectent très largement les 120 heures de diffusion d'œuvres européennes ou d'expression originale française, à l'exception de TF1 qui s'acquitte de cette obligation en incluant des rediffusions.

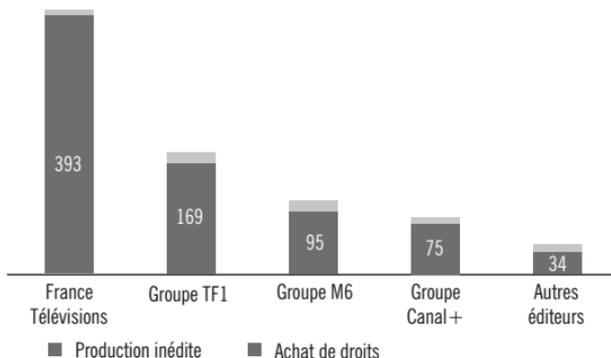
**Tableau 10 : Respect de l'obligation des « 120 heures »
par les chaînes gratuites en 2012**

Type de diffusion	TF1	M6	France 2	France 3	France 5
1 ^{re} diffusion	116 h 31	314 h 38	248 h 13	466 h 04	186 h 52
Rediffusion	38 h 41	-	-	-	-

Source : Laurent Vallet, *Adapter les obligations de financement de la production audiovisuelle pour garantir leur avenir*, 2013.

La production inédite représente 765,7 millions en 2013, soit 92 % de la contribution totale des éditeurs de services (voir *supra*). France Télévisions représente 51 % de ces investissements, devant le Groupe TF1 (22 %).

**Graphique 33 : Répartition de la contribution des chaînes
à la production inédite et à l'achat de droits
(en M€, total de 828,9 M€) en 2013**



Source : CSA, *Chiffres clés de la production audiovisuelle en 2013*, décembre 2014, Institut Montaigne.

Les quotas de diffusion ont pu influencer la faible prise de risque des diffuseurs sur les créneaux de prime time

Compte tenu de la pression qui pèse sur les diffuseurs en termes d'audiences, les quotas de diffusion, qui se concentrent sur le créneau 20 heures - 21 heures, n'ont pas incité les diffuseurs à prendre des risques pour les œuvres inédites diffusées au titre de cette obligation.

Les quotas de diffusion n'ont pas favorisé la série longue ni la série de journée puisque les obligations de diffusion sont concentrées sur le *prime time*.

Les producteurs interrogés par l'Institut Montaigne ont insisté sur l'importance d'encourager la prise de risque chez les diffuseurs, notamment en permettant aux chaînes de répondre à leurs obligations de diffusion sur des fenêtres plus larges. Le fait d'élargir la fenêtre des obligations de diffusion permettrait de tester des formats, des auteurs ou des acteurs à des heures où les coûts de grille permettent une prise de risque plus élevée. Les chaînes doivent pouvoir choisir leur investissement : s'il existe une demande de fiction en journée, il n'y a aucune raison de nier cette demande. Les séries de journée sont, d'après les représentants du secteur, un bon moyen de prendre des risques et de permettre l'émergence d'une nouvelle génération de professionnels du secteur. La *scripted reality* n'est pas le seul format de série longue qui pourrait être développé pendant la journée : ce format toutefois permet de faire travailler les jeunes auteurs et acteurs et participe à l'économie générale de l'industrie.

Encadré 34 : Il faut favoriser le recours à des auteurs et des acteurs peu connus

La possibilité de produire des fictions de journées peut être exploitée avec des formats simples, réalisées avec des acteurs peu connus. La fiction de journée permet une structuration de l'industrie (processus industriel) à bas coût. Le cœur de la fiction est le scénario et pas les acteurs, il faut donc prendre des risques sur les castings.

Les Allemands et les Anglais produisent beaucoup plus de fictions de journée que la France. Les séries longues de journée, moins chères, doivent participer au renouvellement du marché de l'audiovisuel. Il y a un marché pour la série française de journée selon les producteurs.

Encadré 35 : Certains interlocuteurs ont plaidé pour la suppression des quotas de diffusion

Alors que les quotas de diffusion ne sont pas la réglementation la plus décriée par les parties prenantes, certains diffuseurs ont exprimé le souhait de supprimer cette obligation, qui n'encourage pas selon eux la qualité.

Les quotas de diffusion ne doivent pas être supprimés, dans la mesure où ils sont un rempart contre l'achat pur et simple de droits de programmes étrangers moins chers parce que mieux amortis, et par conséquent un levier favorable à la préservation de l'exception culturelle. Cette réglementation a soutenu la production inédite, même si la plage de 20 à 21 heures a trop concentré l'effort de financement sur des programmes capables d'optimiser les parts d'audience en *prime time*.

Cependant, tant que les groupes audiovisuels diffusent en linéaire avec des audiences concentrées en soirée, il faudra de toute façon concentrer des investissements sur des programmes forts, et par conséquent encourager la diffusion d'inédits en début de soirée.

Encadré 36 : La diffusion est aussi réglementée en Israël

La diffusion est également réglementée : il existe une obligation de diffusion de programmes israéliens en *prime time*. Toutefois, le respect de l'obligation est apprécié par un comité indépendant qui évalue si chaque chaîne diffuse suffisamment de programmes israéliens. Le critère était auparavant un nombre de programmes,

c'est désormais un nombre d'heures de programmes originaux diffusés en hébreux.

Dans ce cadre, 40 à 50 % du *prime time* correspondent à des programmes originaux israéliens.

Les obligations de production indépendante n'ont pas servi la qualité de la production

Comme évoqué dans la partie relative aux relations entre les producteurs et les diffuseurs, les obligations de production indépendantes ont participé à la césure entre les producteurs et les diffuseurs.

2.2.3. Des diffuseurs trop souvent averses au risque du fait notamment de leur modèle économique

Outre les freins réglementaires évoqués *supra*, les entretiens avec les parties prenantes du secteur ont mis en évidence une forte aversion au risque de la part des diffuseurs. Cette crainte est étroitement liée au modèle de financement des diffuseurs, centré sur les audiences immédiates. Cependant, le modèle économique de l'audiovisuel ne peut être à lui seul la raison d'une faible innovation dans les contenus, notamment en matière de flux.

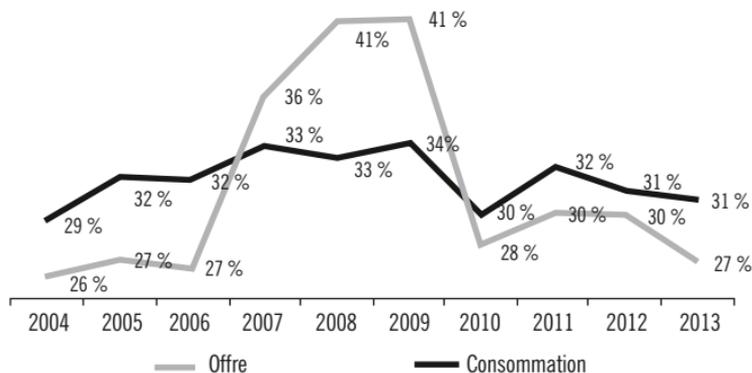
Contrairement au modèle du cinéma, au sein duquel les chaînes financent mais n'ont pas leur mot à dire, elles sont en situation d'influencer le contenu des œuvres qu'elles financent en matière de production audiovisuelle.

Les diffuseurs ont progressivement réduit leur offre de fiction aux heures de grande écoute

L'offre de fiction a connu un fort dynamisme entre 2006 et 2009 (de 27 % à 41 % des programmes diffusés). Depuis 2010, l'offre de fiction s'est stabilisée autour de 27 %, ce qui correspond aux caractéristiques des années 2004-2006.

La consommation de programmes de fiction n'a quant à elle pas beaucoup varié depuis 2004, passant de 29 % des programmes consommés en 2004 à 31 % des programmes consommés en 2013.

**Graphique 34 : Évolution de l'offre et de la consommation
de programmes de fiction depuis 2004 en pourcentage
de l'ensemble des programmes diffusés**



Source : Dentsu Aegis, Institut Montaigne.

Les diffuseurs de fictions ont sensiblement évolué depuis 2006. M6 est la chaîne qui diffusait jusqu'en 2009 le plus de fictions aux heures de grande écoute (18 h-23 h). Depuis 2009, il s'agit de TF1. L'évolution de la diffusion des quatre chaînes gratuites généralistes démontre une désaffection du genre de la fiction depuis 1998 en *prime time*.

Sur l'ensemble de la journée, TF1 est la chaîne qui diffuse le plus de fictions depuis 2006. Entre 2001 et 2005, M6 était la chaîne qui diffusait le plus de fictions. Le volume de fictions diffusé est resté relativement stable depuis 1998, contrairement à la situation des heures de grande écoute.

Les diffuseurs généralistes gratuits sous-estiment leur public

Les diffuseurs généralistes gratuits rencontrés par l'Institut Montaigne ont décrit une incompatibilité structurelle entre leur public (et leurs parts d'audience) et la possibilité de diffuser des fictions qui suivent le modèle américain de segmentation, à caractère feuilletonnant. Selon eux, l'équation entre la fiction populaire génératrice de parts d'audience suffisantes et le programme de qualité au sens des standards internationaux est complexe. Les diffuseurs sont concentrés sur l'objectif de générer le moins de rejet possible. Réciproquement, la francité peut être un frein à la commercialisation internationale : il faut choisir entre cibler tous les jeunes ou tous les français, tous les jeunes français ou tous les jeunes.

En l'absence de cofinancements et de moyens pour les diffuseurs d'amortir leur programme au-delà de l'audience de première diffusion, ces chaînes misent sur des fictions *mainstream* pour fédérer le public national. Ces chaînes excluent de pouvoir diffuser une fiction comme celle programmée sur les chaînes payantes comme Canal+, compte

tenu de la dimension familiale de leur public en *prime time* et de son renouvellement et brassage d'un jour ou d'une semaine à l'autre.

Encadré 37 : La télévision payante : « satisfaire plusieurs membres de la famille, plusieurs fois par mois »

Tandis que les chaînes généralistes gratuites sont contraintes par le modèle économique à une performance élevée en termes de parts d'audience, les chaînes payantes comme Canal+ sont avant tout concentrées sur la satisfaction des abonnés afin de maintenir et d'accroître leur nombre.

Ainsi, les chaînes payantes comme Canal+ ne sont pas forcées de diffuser des programmes qui rassemblent toute la famille devant la télévision pour réaliser de fortes parts d'audience : l'objectif est de satisfaire plusieurs membres de la famille plusieurs fois dans le mois afin qu'ils renouvellent leur abonnement.

Ces chaînes ambitionnent de toucher en même temps l'ensemble de la famille, or la démultiplication des canaux de diffusion a mis à mal l'unicité du public familial classique. Le fait de s'adresser à tous avec un écran unique deviendra de plus en plus l'exception : il existe grâce aux technologies et à l'exploitation des données des moyens de segmenter les publics (la famille) et de garantir des offres individuelles, notamment avec le *catch up*.

Encadré 38 : Les recettes d'une fiction généraliste

Les fictions diffusées sur les chaînes généralistes intègrent plusieurs facteurs pour garantir leur succès auprès du public le plus large possible :

- des épisodes bouclés : chaque épisode doit pouvoir être compris de façon indépendante, à l'opposé d'une série « feuilletonante » du type *24 heures* qui nécessite d'avoir vu l'épisode précédent pour comprendre l'intrigue. Les diffuseurs estiment que leur public ne restera pas attaché à une série feuilletonante s'il rate un épisode. Pourtant, les solutions créées par le digital devraient permettre aux téléspectateurs de rattraper facilement sur internet des épisodes ratés, réduisant ainsi l'impossibilité de produire des séries feuilletonantes, qui font le succès des fictions américaines ;
- donner plusieurs fois l'information : pour s'assurer que le téléspectateur suit bien l'intrigue et n'est pas tenté de décrocher en faveur d'une autre chaîne, l'information est répétée plusieurs fois (« *ah, c'est vous le docteur !* » ou « *toi, tu es le petit frère de la femme du patron !* »...). Ces répétitions alourdissent la fiction et nuisent à sa qualité ;
- un style consensuel : les sujets abordés sont intergénérationnels et politiquement corrects, afin d'éviter qu'une partie du public (jeunes ou personnes âgées) ne se sente rejetée.

Les diffuseurs sont réticents à l'idée de diffuser des produits non testés

Alors que *Fort Boyard* est un format français qui s'est exporté dans le monde entier, celui-ci est aujourd'hui supplanté par *The Voice* ou *Koh Lanta*, adaptation de *Survivor*. Les diffuseurs préférant ainsi tester d'abord le format à l'étranger.

Cette situation a participé en partie à la disparition de l'industrie française de la production de programmes de flux, puisque l'écrasante majorité des formats provient du marché anglo-saxon ou néerlandais.

La dichotomie entre la diffusion française et la production étrangère de format n'est pas durable. Les programmes américains ne pourront plus alimenter autant les chaînes françaises, qui devront se tourner vers le marché européen car les plateformes de VoD de type Netflix ou les producteurs assècheront l'offre de programmes américaine. La France et l'Europe doivent ainsi reprendre la main sur la production de formats originaux, notamment en matière de flux, pour lutter à armes égales avec les productions européennes ou américaines et alimenter les diffuseurs de programmes originaux.

La circulation des œuvres et les investissements innovants souffrent d'un certain conservatisme des diffuseurs

Les diffuseurs sont attachés à l'*effet chaîne* : ils se montrent par conséquent assez réfractaires dans le cadre de leur stratégie, à se séparer de produits emblématiques de leurs marques. Cet arbitrage entre l'investissement dans une production inédite et la conservation de programmes qui seront finalement diffusés sur des chaînes annexes relève de la décision de l'entreprise.

Encadré 39 : Droits d'exclusivité : l'exemple *Julie Lescaut*

Julie Lescaut a coûté 171 millions d'euros à produire pour TF1 pour 100 épisodes. À la fin de la période d'exclusivité, TF1 a dû dépenser 13 millions d'euros pour garder l'exclusivité de la diffusion de *Julie Lescaut* face à la concurrence de Canal+ qui le destinait à sa filiale D8. Cette somme représente l'équivalent de 12 épisodes de série, investie dans la conservation d'une œuvre qui ne sera probablement que diffusée sur les chaînes de la TNT du groupe TF1 à des heures de faible audience aux dépens d'investissements dans des créations originales.

Toutefois, les producteurs soulignent qu'ils font l'objet de pressions de la part des diffuseurs qui les découragent de solliciter d'autres diffuseurs à la fin de la période d'exclusivité au risque de ne pas signer de nouveaux contrats avec eux.

Plusieurs pistes d'évolution ont été évoquées avec les parties prenantes :

- l'obligation d'exploitation permanente et suivie de l'œuvre, pour garantir la circulation de l'œuvre et la rémunération des auteurs (ce qui est déjà inscrit dans le code des usages mais sans conséquences) ;
- le fait de doter les diffuseurs de recettes d'exploitation de l'œuvre au-delà de la période d'exclusivité pourrait motiver les diffuseurs à favoriser la circulation des œuvres.

Chez TF1, faute de diffusion d'un produit sans investissements inédits, la réglementation leur impose la circulation des œuvres. Cette réglementation est liée au rachat par TF1 de chaînes de la TNT, dans un souci de préservation de la concurrence.

Le fait de doter les chaînes de parts de coproduction devrait permettre de favoriser la circulation des œuvres et d'éviter que les chaînes ne bloquent les œuvres en les vendant notamment à prix décoté à l'une de leurs filiales.

Les diffuseurs doivent affirmer davantage leur ligne éditoriale afin d'endiguer la baisse des recettes publicitaires

L'obsession des chaînes généralistes à l'égard de leurs parts d'audience n'est pas porteuse de croissance à moyen-terme pour l'industrie. Compte tenu des évolutions attendues du marché, qui devrait progressivement se déporter de la télévision au profit des contenus sur internet, les chaînes devraient trouver un moyen de retenir la publicité, faute de pouvoir la conserver grâce aux audiences.

Actuellement, la diffusion d'œuvres majoritairement étrangères fait perdre aux diffuseurs une partie de l'attribution des programmes à leur marque média. Cette situation est d'autant plus problématique dans la mesure où les plateformes numériques comme Netflix offriront de plus en plus les mêmes programmes, parfois en exclusivité en s'acquittant de droits supérieurs aux diffuseurs classiques nationaux. Le marché des œuvres devient donc de plus en plus concurrentiel.

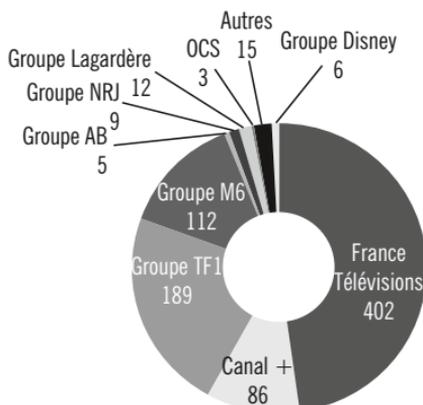
Une des solutions envisageables est d'approfondir la spécialisation et le processus d'identification des chaînes, **en éditorialisant les contenus afin que le public soit ciblé plus nettement**. Le fait pour une chaîne d'afficher clairement sa stratégie éditoriale (comme Canal+) permet d'envoyer un signal vis-à-vis des annonceurs sur le public spécifique qu'elles espèrent toucher. À titre d'exemple, l'identité locale nette de France 3 lui permet d'attirer de la publicité pour les petites et moyennes entreprises régionales.

La politique éditoriale des chaînes peut donc être un moyen pour éviter que la baisse des parts d'audience n'entraîne une baisse proportionnelle des recettes publicitaires, et ainsi de créer un nouveau modèle économique plus favorable à l'innovation que le modèle exclusivement fondé sur l'audience. La télévision de rattrapage est un moyen, parmi d'autres, d'éditorialiser les programmes.

2.2.4. France Télévisions, qui représente 50 % de la production, devrait assumer davantage un rôle de locomotive de l'innovation

France Télévisions représente près de la moitié des contributions au développement de la production audiovisuelle, soit 402 millions d'euros sur 837 millions d'euros en 2013.

Graphique 35 : Répartition de la contribution à la production audiovisuelle par groupe de diffusion (en M€)



Source : CSA, *Les chiffres clés de la production audiovisuelle en 2013*, décembre 2014, Institut Montaigne.

Le service public a un rôle fondamental dans la détermination des tendances de l'audiovisuel français, compte tenu de son poids économique et symbolique. Pourtant, les parties prenantes du secteur soulignent souvent que France Télévisions ne joue pas suffisamment son rôle de stimulation du secteur.

Le service public a un rôle culturel majeur en France. Il y a un enjeu d'acculturation des Français, de construction d'un imaginaire collectif. Il s'agit également d'une nécessité pour l'exception culturelle, pour que la production française ne perde ni son identité, ni son indépendance.

De plus, les chaînes publiques pourraient être les leviers agrégateurs de la consolidation de champions nationaux, au profit du développement et de la structuration de la filière de production par leurs commandes.

Pourtant, France Télévisions semble aujourd'hui davantage jouer un rôle de répartiteur plutôt que de chef de file de la qualité de la production audiovisuelle en France. La suppression de la publicité ne semble pas avoir influencé la qualité ou l'originalité des programmes en *prime time*.

Le groupe France Télévisions joue un rôle de répartiteur et pas suffisamment de pionnier

La Cour des comptes a constaté lors de son dernier contrôle de France Télévisions⁴¹ que les achats de programmes audiovisuels manquaient de transparence et de mise en concurrence. Les commandes de France Télévisions sont adressées à de nombreuses

⁴¹ Cour des comptes, *rapport public thématique : France Télévisions et la nouvelle télévision publique*, 2009.

sociétés de production (130 en 2012), ce qui va à l'encontre de la constitution d'entreprises de production puissantes.

Environ 300 producteurs sont sollicités par France Télévisions au titre de ses obligations de production audiovisuelle. Le groupe a déclaré avoir financé 304 producteurs en 2010, et 343 en 2013, soit une augmentation de 12,8 % en trois ans. Parallèlement, le nombre d'entreprises actives de production aidées par le CNC est passé de 855 à 844. France Télévisions finance donc 41 % des entreprises de production, ce qui confirme le caractère structurant de ses commandes⁴².

De plus, 49 % des producteurs qui ont travaillé pour France Télévisions en 2013 – soit 160 sociétés – ont produit exclusivement pour le groupe public, et n'ont bénéficié d'aucune commande d'un groupe audiovisuel privé. Seules 13 % des entreprises de production sollicitées par France Télévisions appartiennent à un groupe de producteurs. Enfin, sur les 343 entreprises, 235 ont travaillé sur des projets de documentaires : plus d'un tiers des producteurs de documentaires en France (649 en 2013) ont un contrat avec France Télévisions en 2013.

Le groupe France Télévisions finance donc la moitié des entreprises de production en France, dont la moitié n'a aucun autre donneur d'ordre et 87 % sont des entreprises qui n'appartiennent pas à un groupe. **Le service public soutient donc de fait la multiplicité des petites entreprises de production en France, notamment dans le domaine du documentaire.**

⁴² CSA, *Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions*, décembre 2014.

France Télévisions est de fait un levier de la diversité des producteurs. Le groupe souligne que la sollicitation de multiples petits producteurs est une exigence politique plus ou moins explicite. Pourtant, la diversité des producteurs ne signifie pas mécaniquement la diversité des œuvres. Le service public est chargé dans les faits d'assurer le pluralisme de la production indépendante, ce qui n'est pas leur mission première : **France Télévisions devrait assurer le pluralisme des œuvres et des programmes, non pas des entreprises**⁴³.

La multiplicité des producteurs sollicités par France Télévisions réduit le potentiel de qualité et d'innovation du groupe. À titre d'exemple, plus on produit de séries, moins on peut employer de producteurs par rapport à une production d'unitaires qui peut être répartie entre de multiples entreprises de production.

Le pouvoir politique s'immisce dans la production audiovisuelle, alors même que l'élite politique et administrative française n'est pas une bonne connaisseuse de la télévision. Les chaînes privées critiquent le rôle de répartition du service public, estimant que leurs contributions versées au CNC financent le service public, qui lui-même finance indirectement le maintien de 160 producteurs qui, sans la commande publique, ne survivraient pas aux lois du marché...

⁴³ Ainsi, de nombreuses personnes ont souligné à quel point le Groupe France Télévisions était contraint politiquement d'avoir recours au plus grand nombre possible de producteurs. Certains ont présenté le service public de l'audiovisuel comme un guichet de redistribution, d'autres comme une « chambre des pleurs » où se pressent des producteurs qui n'ont aucune autre commande pour garantir leur survie grâce à une production France Télévisions.

La qualité de la production du service public ne se singularise pas des œuvres diffusées par le privé

Outre la problématique du rôle de répartition du service public, la critique principale adressée par les producteurs au groupe France Télévisions est la qualité des équipes chargées de suivre les programmes. Les conseillers de programme du groupe France Télévisions ne seraient pas suffisamment proches du monde de la création, et par conséquent trop dépendants des producteurs dans la gestion du processus de production. L'instabilité des équipes chargées des programmes a été soulignée dans le bilan quadriennal du CSA sur France Télévisions⁴⁴.

Les producteurs ont également souligné que France Télévisions était insuffisamment structuré : alors que la décision de produire ou non est clairement portée par une personne chez les diffuseurs privés, il y a trop d'interlocuteurs au sein du service public.

Les dysfonctionnements constatés au sein du groupe France Télévisions ont un impact net sur la qualité des programmes diffusés par le service public, qui devrait pourtant se singulariser des contenus diffusés par les chaînes privées.

Le service public manque de ligne éditoriale, comme l'a souligné le rapport du CSA. Ses chaînes ont du mal à affirmer une identité nettement différente des diffuseurs privés.

⁴⁴ CSA, *Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions*, décembre 2014.

Encadré 40 : Une éditorialisation à améliorer des œuvres diffusées

Les représentants du secteur de la création ont regretté une politique de programmation sur les antennes du secteur public en repli, souvent timide, qui n'a pas cherché à éditorialiser certains contenus tels que les documentaires ou les œuvres cinématographiques. Les tranches horaires de documentaires ont fait l'objet d'une forte mobilité ne leur assurant pas une bonne visibilité. Si plusieurs grands rendez-vous ont été aménagés avec succès en première partie de soirée sur France 2, l'offre de France 3, par la mise à l'antenne du Grand Soir 3, a connu de nombreux revirements horaires qui ont nui à la bonne exposition de ce genre. Un constat similaire peut être effectué concernant l'offre de cinéma. Les professionnels du secteur estiment que les tranches horaires qui lui sont consacrées ne sont plus suffisamment identifiées par les téléspectateurs et regrettent que celles-ci aient par ailleurs eu tendance à se cantonner à des horaires souvent tardifs. Le souhait des professionnels de mieux éditorialiser le cinéma a pour objectif d'en renforcer le caractère événementiel, en proposant par exemple des soirées thématiques.

Source : CSA, *Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions*, décembre 2014.

La suppression de la publicité en *prime time* n'a pas participé à améliorer ni à singulariser les œuvres diffusées sur les chaînes du service public aux heures de grande écoute selon les parties prenantes du secteur.

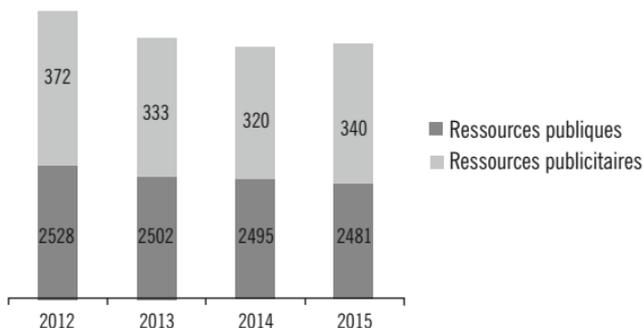
Encadré 41 : La suppression de la publicité n'a pas amélioré le contenu des grilles

Les représentants du secteur de la création affirment que la suppression de la publicité n'a pas eu pour effet de libérer suffisamment la programmation de la pression de l'audience. Selon eux, la « culture de l'audience » persiste à France Télévisions ce qui aurait deux conséquences : une contrainte permanente sur la création et une insuffisante prise de risque. Les professionnels du genre documentaire regrettent ainsi la mise en place de règles supposées prescriptrices d'audience imposées aux œuvres et à leurs auteurs (emploi systématique de la voix hors-champ, introduction de mini-résumés en fin de l'œuvre) qui appellent un formatage de l'œuvre, la rendant plus standardisée. Beaucoup estiment que la prise de risque, conséquence de la suppression de la publicité après 20 heures, doit être inhérente à l'audiovisuel public voire inscrite dans les textes applicables à France Télévisions. Pour les professionnels du secteur, ce risque et l'acceptation d'éventuels échecs doivent être assumés et défendus par les pouvoirs publics.

Source : CSA, *Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions*, décembre 2014.

La suppression de la publicité en *prime time* a pesé sur les recettes de France Télévisions, qui est moins attractif pour les annonceurs qui ont l'habitude de négocier un ensemble d'écrans, et notamment ceux du *prime time*. France Télévisions se retrouve de ce fait moins prioritaires que ses concurrents, même sur des créneaux hors *prime time*.

**Graphique 36 : Évolution des ressources
de France Télévisions (en M€)**



Source : Rapport annuel de France Télévisions 2013, Loi de Finances Initiale 2015.

Les chaînes du service public sont les premiers diffuseurs de fiction originale française aux heures de grande écoute : 258 séries américaines sur TF1 et M6 en première partie de soirée contre 63 chez France 2 et France 3. L'audience de la fiction française s'est renforcée en 2013 pour la fiction de service public, qui est, selon les outils de mesure de la satisfaction du public (Qualimat des programmes), composée de programmes qui ont connu de grands succès, notamment sur France 3 : *Un village français*, *Alias Caracalla*, *au cœur de la résistance*, *Famille d'accueil* et *Enquêtes réservées*⁴⁵.

Pourtant, malgré le succès croissant de la fiction de France Télévisions, le groupe n'a pas opéré de mutations ni d'innovations qui lui permettraient d'envisager de nouveaux débouchés en termes de public et d'export. France Télévisions diffuse peu de séries longues de plus de six épisodes, alors que les standards internationaux

⁴⁵ *Ibid.*

exigent un minimum de 10 épisodes. L'absence de ce format (hormis la saison 3 de *Un village français* qui comprenait 12 épisodes⁴⁶) pénalise la compétitivité du groupe et montre le manque d'adaptation de l'entreprise aux tendances du marché.

Malgré la multiplicité des entreprises de production engagées, le groupe France Télévisions n'est pas garant de la diversité culturelle, pourtant attendue sur les chaînes de service public. Le groupe audiovisuel public a privilégié les comédies romantiques et les enquêtes policières (75 % de la programmation en première partie de soirée) alors que les tendances sur le marché mondial s'étendaient aux intrigues politiques, judiciaires ou médicales⁴⁷.

La concentration des fictions sur deux thèmes démontre à la fois l'échec de l'objectif de promotion de la diversité culturelle par le service public de l'audiovisuel, mais également un accompagnement insuffisant des tendances de marché et de l'innovation chez France Télévisions.

Le groupe d'audiovisuel public, contraint par des contingences politiques et insuffisamment structuré, ne joue aujourd'hui ni un rôle de pointe dans les tendances de production, ni le rôle de garant de la diversité culturelle. France Télévisions n'est à ce stade ni un pilier structurant de la production en France, ni un levier pour conquérir les marchés internationaux.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

2.3. Les producteurs bénéficient d'une rente de situation liée au cadre réglementaire

Le secteur de la production audiovisuelle en France se caractérise principalement par son atomisticité : il y en 2013 en France 844 entreprises de production aidées par le CNC.

Il se caractérise également par une réglementation qui s'apparente à un phénomène de rente, constituée d'aides publiques versées directement par le CNC et d'obligations imposées aux chaînes qui obligent les diffuseurs à se tourner chaque année vers les entreprises de production avec un volume normé de commandes.

Cette réglementation, dont l'objectif initial était de garantir la diversité culturelle de la production, s'apparente aujourd'hui à un soutien direct au secteur, à la fois de la part du CNC et de France Télévisions. La protection des producteurs s'est faite dans les dix dernières années aux dépens de la créativité du secteur et de sa consolidation, qui nuit à son potentiel international.

2.3.1. Les obligations de production constituent une manne automatique qui désincitent à l'innovation et à l'export

Les obligations de production indépendante imposées aux diffuseurs constituent une manne automatique pour les producteurs : ils savent que chaque année, environ 750 millions d'euros vont être dépensés en moyenne au titre de ces obligations. Ils savent également qu'en septembre de l'année en cours, les chaînes vont vraisemblablement dépenser plus pour solder leurs obligations de production. C'est un marché captif pour les sociétés de production imposé par la réglementation.

La réglementation est favorable à un phénomène de rente qui désincite à l'innovation. La fiction est faible car le producteur est totalement préfinancé et n'a aucune incitation au succès. Il n'a de surcroît aucun besoin de financement international. Le producteur n'a pas besoin de réaliser un tour de table incisif pour financer une œuvre : les producteurs ne financent la fiction qu'à hauteur de 11 % en 2013 car le financement des diffuseurs et du CNC représente plus de 80 % de l'apport. Il n'y a pas d'incitation à être compétitif pour convaincre d'autres parties prenantes de préacheter l'œuvre par exemple.

Au Danemark, les producteurs, qui ne bénéficient pas d'une rente garantie, sont contraints de trouver d'autres débouchés pour leurs programmes.

Encadré 42 : Le modèle danois

Au Danemark, les producteurs bénéficient d'un financement moyen de 50 % de la part des chaînes. Les producteurs doivent donc trouver d'autres sources de financement, par les préventes notamment. Les préventes sont assurées auprès d'autres pays scandinaves majoritairement.

L'équivalent du CNC au Danemark, le Danish Film Institute, soutient à hauteur de 10 ou 15 % les projets.

La réglementation en vigueur, qui protège les producteurs en amont (commandes liées aux obligations de production et de diffusion) ainsi qu'en aval (droits d'exploitation jusqu'à maintenant exclusivement détenus par les producteurs faute d'accords sur les parts de coproduction), est justifiée par les producteurs du fait de leurs

dépenses de développement. Les producteurs soulignent que pour amortir leur phase de développement, il faut *a minima* cinq ans de production puis distribuer l'œuvre.

Encadré 43 : Le modèle économique de la production

La production se divise en trois phases

- **Période de R&D et développement : recrutement d'un producteur, bureau, travail des auteurs**

Entre le recrutement et le premier euro de chiffre d'affaires, il faut d'après les producteurs compter 4 ans pour la fiction, 5 ans pour l'animation.

Cette période comprend la période de dialogue avec la chaîne. Sur cinquante projets lancés, un seul fonctionne. Un projet validé nécessite un an de scénario et six mois de préparation.

- **Entrée en production : couvrir les frais généraux de la structure**

Plus le producteur met d'argent dans le produit lors de la première saison, plus il a une chance que le diffuseur garde le produit. Pour une première saison, il y a un phénomène de surinvestissement (surinvestissement pendant la première et la deuxième saison, baisse des aides du CNC pendant la troisième saison, baisse des aides régionales pendant la quatrième saison).

Les deux premières années les équipes ont leur salaire bloqué. La troisième année les auteurs et les acteurs demandent une hausse de salaire si le programme fonctionne.

En général, le producteur doit faire cinq saisons pour équilibrer les charges et les profits.

- **Distribution**

Il faut une quantité suffisante (30 à 50 épisodes) pour distribuer l'œuvre.

Au bout de la cinquième année, le producteur peut revendre les droits en France.

2.3.2. Le secteur de la production est insuffisamment consolidé

La réglementation est à la source du manque de consolidation du secteur

La réglementation en vigueur alimente également l'atomisation du secteur de la production.

Malgré un apport financier croissant, la politique de soutien du CNC n'a pas permis de structurer la filière de production audiovisuelle. La création du COSIP visait à promouvoir la structuration du secteur de la production.

Encadré 44 : La gestion des aides est une des missions des producteurs

La plupart des producteurs ont une personne dédiée à temps plein à la gestion et à la demande des aides du CNC.

Les aides automatiques, majoritaires en montant (69 % des aides) et privilégiées par le CNC pour leur caractère « structurant » avaient pour objectif de consolider les producteurs en réservant l'accès au soutien aux sociétés en mesure d'exercer une activité suffisante et en les incitant à réinvestir rapidement leur droit de tirage sur le compte de soutien.

Encadré 45 : Les aides sélectives participent au morcellement du secteur

Malgré l'existence des aides automatiques, les aides sélectives représentent 9,3 % des aides à la production, soit 23 millions d'euros en 2013. Ces aides alimentent des producteurs de très petite taille, et correspondent à des subventions peu transparentes du secteur.

Le secteur de la production audiovisuelle est aujourd'hui plus morcelé qu'en 1986, avec un nombre important d'entreprises qui n'exercent pas d'activité régulière. L'Insee identifie 4 813 entreprises de production audiovisuelle, mais seules 844 sociétés sont aidées par le CNC en 2013. Le morcellement de la production est particulièrement important dans le secteur du documentaire, qui compte 90 % de producteurs indépendants sur 649 entreprises, totalisant 90 % du volume de documentaires aidés. **Il y a environ dix fois moins d'entreprises de production en Allemagne, et 40 fois moins au Danemark, où 80 % de la production est assumée par quatre entreprises.**

L'obligation de production indépendante a également participé au morcellement du secteur, en empêchant des diffuseurs de prendre plus de 15 % du capital social d'une entreprise de production, au

risque de ne plus pouvoir l'intégrer à son quota de production indépendante.

La stratégie de France Télévisions en faveur des petits producteurs nuit à la consolidation du secteur, car les entreprises françaises n'ont pas intérêt à opérer des rapprochements, au risque de perdre des commandes de la part du service public, qui représente la moitié des dépenses de production en France.

L'objectif de structuration de l'industrie voulu par la réglementation mise en œuvre à la fin des années 1980 n'a pas abouti.

L'absence de consolidation du secteur nuit à l'export et à l'innovation

L'absence de consolidation du secteur de l'audiovisuel nuit à la capacité de la France à jouer un rôle sur le marché international de la production. Les producteurs français, faute de consolidation, ne sont pas en mesure de constituer une industrie de la production audiovisuelle susceptible de concurrencer les concurrents européens ou internationaux. Ils ne sont pas non plus en mesure d'acquérir des entreprises de production étrangère, puisque celles-ci se sont fortement concentrées en Europe pendant les cinq dernières années. Les entreprises françaises ne sont pas considérées à l'étranger du fait de leur taille et de leur absence de rayonnement.

La multiplicité des producteurs et leur petite taille nuit également à la qualité des œuvres. Plus les producteurs sont de taille importantes, plus ils peuvent se permettre d'encaisser des échecs (des produits qui ne dépassent pas la phase de développement) et moins les frais généraux pèsent dans la production. Il y a de fortes économies d'échelle dans la production, notamment de fiction, ce qui justifie

une consolidation du marché. Les meilleures productions sont faites par les grandes entreprises de production.

En améliorant la structuration du secteur, la France est susceptible d'améliorer le pluralisme des œuvres, aujourd'hui fortement dominées par le genre policier et comique malgré le nombre élevé de producteurs.

2.4. Des freins culturels forts sont des freins à l'innovation

2.4.1. La hiérarchie culturelle française élitiste ne correspond pas à la demande du marché

La France se caractérise, dans le domaine de la production audiovisuelle comme dans d'autres secteurs, par une hiérarchie culturelle implicite qui sous-tend les jugements de valeur sur les œuvres. Ainsi, le service public, garant de la hiérarchie culturelle, méprise les programmes de flux (jeux) et valorise de façon excessive les documentaires, nonobstant leurs parts d'audience négligeables.

Les institutions et décideurs politiques participent à cette hiérarchie culturelle, en plaidant sans cesse pour la diffusion de programmes sur le modèle d'*Apostrophe*, *La caméra explore le temps*, *Les dossiers de l'écran* ou *Au théâtre ce soir* alors qu'ils ne sont plus adaptés aux attentes du public de 2015. À force de ne porter aucune attention aux programmes de flux, le secteur de la production audiovisuel français a vu disparaître progressivement toutes les entreprises de production de flux, les diffuseurs préférant acheter des formats déjà testés à l'étranger. Le marché fermé du stock a donné lieu à une

ouverture du marché du flux : les sociétés ont disparu au profit de filiales de groupes étrangers.

La multiplication des canaux génère la nécessité de les remplir, ce qui nécessite de diversifier les genres diffusés et de ne pas considérer qu'un genre est mineur, au risque de détruire une industrie à fort potentiel.

2.4.2. Les soutiens publics sont conditionnés par cette hiérarchie culturelle

Le CNC joue un rôle prépondérant dans l'institutionnalisation de la hiérarchie culturelle française.

La langue française est une condition essentielle

Tout d'abord, la définition des œuvres d'expression originale françaises est restrictive : elles doivent être réalisées intégralement ou principalement en version originale en langue française ou dans une langue régionale en usage en France. L'objectif n'est pas de garantir une production *made in France* mais bien une production en français, ce qui peut constituer un frein à l'export.

Les programmes de flux ne sont pas considérés comme des œuvres

Toutes les productions audiovisuelles ne sont pas éligibles aux aides du COSIP : les programmes de flux (information, sports, jeux, talk-shows, télé-réalité, divertissement) ne sont pas éligibles. **Le fait que les programmes de flux produits en France ne puissent ni participer aux obligations de production, ni aux obligations de diffusion n'a pas incité les diffuseurs à investir dans des formats originaux.**

Pourtant, un programme comme *Fort Boyard* est le dernier format français à s'être aussi bien exporté dans le monde.

La distinction entre flux et stock n'est pas légitime. Elle n'existe pas dans les autres pays, qui ne distinguent pas les genres : la France est le seul pays où un arbitrage est demandé entre le stock et le flux. Cette réglementation a généré une démonétisation du flux, tel un sous genre alors qu'il constitue un levier efficace de conquête de l'international. De plus, la délinéarisation renforce la valeur des programmes de flux sachant que les programmes de stock sont désormais diffusés sur de multiples canaux, voire en téléchargement illégal.

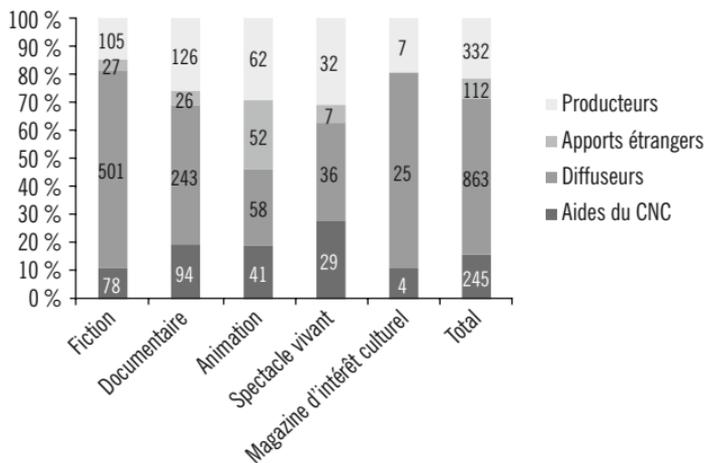
Pour faire de la fiction, il faut faire du flux, or les chaînes n'investissent plus dans le flux créatif. Les sociétés de production de flux se sont vendues à des entreprises étrangères, et les chaînes sont allées au plus facile pour les dépenses de flux en achetant des formats, ce qui a mis en péril toute une industrie. De ce fait, il n'y a plus de culture du flux en France, même si quelques rares formats s'exportent (*Les princes de l'amour* de Studio 89). La France est en retard sur le flux, mais il pourrait être développé à nouveau.

Les sketches ne sont pas non plus éligibles aux soutiens du CNC, alors que ce sont des formats innovants qui peuvent valoriser de jeunes auteurs et jeunes acteurs.

Le documentaire

Le CNC finance la production, notamment en soutenant les entreprises de production de documentaires à hauteur de 94 millions d'euros, soit 38 % des aides à la production accordées en 2013.

**Graphique 37 : Répartition des financeurs
par type d'œuvre en 2013**



Source : CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2013*, avril 2014, Institut Montaigne.

Le soutien accordé au documentaire n'est pas corrélé au poids de ces œuvres dans le paysage audiovisuel français. Il a progressé de 38 % depuis 2009, alors que les documentaires ne représentent que 11,5 % de l'offre de programmes et 5,7 % des parts d'audience en 2012.

La croissance du soutien au documentaire est liée à deux phénomènes complémentaires :

- augmentation du volume de documentaires produits ;
- élargissement de l'acceptation du genre documentaire.

Encadré 46 : Une interprétation extensive du « documentaire »

Les œuvres éligibles correspondent aux « œuvres présentant un intérêt particulier d'ordre culturel, social, technique, scientifique ou économique ». La notion d'intérêt culturel est interprétée de façon extensive, notamment pour les documentaires de société, qui représentent 58 % des documentaires aidés : *Tellement vrai – Les excès de la chirurgie esthétique, Parent solo cherche l'amour...*

2.4.3. Le prestige de la production audiovisuelle n'est pas suffisant pour concurrencer le cinéma

En France, le cinéma a conduit la télévision à être positionnée comme un art mineur. Le cinéma est un art et une industrie de prototype, la fiction a une dimension plus industrielle. La télévision est trop souvent considérée comme une sous-culture en France.

Les acteurs méprisent les fictions, même si la situation évolue un peu. Les acteurs de fiction auraient voulu faire du cinéma, la fiction est un optimum de second rang. De nombreux acteurs de séries abandonnent la fiction en cours au profit d'un projet au cinéma, ce qui nuit à la stabilité et à la qualité de l'œuvre. Les acteurs ne veulent pas être pris toute l'année, puisque cela devient exclusif du cinéma. Faire de la série est un choix pour un acteur.

Encadré 47 : La fiction n'est pas un art mineur aux États-Unis

Une fiction franco-américaine, partagée entre des acteurs français et américains, a mis en évidence les différences de valorisation de la fiction dans chaque sphère culturelle :

- le casting français n'a pas réussi à réunir des têtes d'affiche du cinéma français, et les auteurs célèbres ont même refusé d'être soumis à un casting ;
- le casting américain a rassemblé plusieurs acteurs hollywoodiens très célèbres qui avaient préparé leur texte et valorisaient le projet.

Le milieu de la production est centré sur le cinéma, notamment parce que le cinéma français est le seul qui résiste en Europe. Les auteurs et les réalisateurs veulent faire leur film, leur œuvre. La reconnaissance des pairs est plus importante que les parts d'audience dans ce milieu.

Les producteurs de cinéma sont plus puissants que les producteurs audiovisuels. Les producteurs pensent que le succès du cinéma est lié à leur indépendance et leur audace et que ce sont les diffuseurs qui nuisent, par leur interventionnisme, à la fiction. La production audiovisuelle est même difficile pour les habitués du cinéma.

2.4.4. La notion d'œuvre peut être problématique pour encourager l'écriture collective

Le droit d'auteur français est assez profondément différent du droit d'auteur anglo-américain en ce qui concerne les œuvres audiovisuelles.

Pour dire les choses rapidement, l'apporteur de capitaux, c'est-à-dire le diffuseur qui préachète ou le producteur, défini par l'article L. 132-23 du Code français de la Propriété Intellectuelle comme « la personne physique ou morale qui prend l'initiative et la responsabilité de la réalisation de l'œuvre », est investi en droit américain, outre de ses prérogatives financières, de la qualité d'auteur lorsqu'il s'agit d'une « *work made for hire* ».

Il n'en est rien en droit français.

On aurait pourtant pu imaginer une solution similaire en droit français : la création d'une œuvre audiovisuelle est en effet tout à fait différente de la création, par exemple, d'une œuvre littéraire qui est l'initiative d'un créateur ; dans l'œuvre audiovisuelle, l'intervention d'un grand nombre d'intervenants est nécessaire et, très souvent, c'est une personne morale, diffuseur et/ou producteur, qui prend l'initiative de la mise en route et du financement de l'œuvre qui nécessite la mobilisation d'importants montants financiers.

Une telle configuration aurait pu parfaitement rentrer dans la définition de l'œuvre collective de l'article L. 113-2, 3^e alinéa, du Code français de la Propriété Intellectuelle : « Est dite collective l'œuvre créée sur l'initiative d'une personne physique ou morale qui l'édite, la publie et la divulgue sous sa direction et son nom et dans laquelle

la contribution personnelle des divers auteurs participant à son élaboration se fond dans l'ensemble en vue duquel elle est conçue, sans qu'il soit possible d'attribuer à chacun d'eux un droit distinct sur l'ensemble réalisé ».

Derrière cette définition quelque peu alambiquée, se cache une réalité économique en vérité assez simple qui est celle, par exemple, des dictionnaires, des encyclopédies ou des journaux dans lesquels un « chef d'orchestre » éditorial et financier va organiser la réalisation d'une œuvre avec de nombreux contributeurs.

Certaines œuvres audiovisuelles auraient parfaitement pu s'inscrire dans ce cadre très favorable à l'investisseur sur le plan économique puisque l'article L. 113-5 du Code de la Propriété Intellectuelle indique que « l'œuvre collective est, sauf preuve contraire, la propriété de la personne physique ou morale sous le nom de laquelle elle est divulguée. Cette personne est investie des droits de l'auteur ».

Avec ce système, on aurait donc pu imaginer l'intervention de groupes financiers et/ou éditoriaux puissants agissant comme maîtres d'œuvre d'un certain nombre d'intervenants afin de promouvoir le développement d'œuvres audiovisuelles ambitieuses et structurées, nécessitant par exemple des ateliers d'écriture pour des séries au long cours.

C'est malheureusement une solution tout à fait différente qui a été adoptée par le Code de la Propriété Intellectuelle et la jurisprudence de la Cour de cassation qui indiquent que **l'œuvre audiovisuelle est toujours et nécessairement une œuvre de collaboration et jamais une œuvre collective.**

La distinction n'est bien évidemment pas que sémantique et elle a des conséquences juridiques importantes.

L'article L. 113-2, 1^{er} alinéa, du Code de la Propriété Intellectuelle expose en effet que : « Est dite de collaboration l'œuvre à la création de laquelle ont concouru plusieurs personnes physiques ».

Et par ailleurs, l'article L. 113-3 du Code de la Propriété Intellectuelle pose que : « L'œuvre de collaboration est la propriété commune des coauteurs. Les coauteurs doivent exercer leurs droits d'un commun accord. (...) ».

Le régime juridique est donc tout à fait différent puisque le droit d'auteur appartient à chacun des coauteurs.

Encadré 48 : La définition des coauteurs par l'article L. 113-7 du Code de la Propriété Intellectuelle

Ont la qualité d'auteurs d'une œuvre audiovisuelle la ou les personnes physiques qui réalisent la création intellectuelle de cette œuvre.

Sont présumés, sauf preuve contraire, coauteurs d'une œuvre audiovisuelle réalisée en collaboration :

- l'auteur du scénario ;
- l'auteur de l'adaptation ;
- l'auteur du texte parlé ;
- l'auteur des compositions musicales avec ou sans paroles spécialement réalisées pour l'œuvre ;
- le réalisateur, etc.

On voit bien dans ces conditions la différence de statut juridique entre cette œuvre audiovisuelle de collaboration et ce qu'aurait pu être une œuvre audiovisuelle collective.

Dans le système français tel qu'il existe à ce jour, et malgré certaines prérogatives consenties aux producteurs/financeurs (présomption de cession au profit du producteur des droits exclusifs d'exploitation de l'œuvre audiovisuelle prévue par l'article L. 132-24 du Code de la Propriété Intellectuelle ou encore nécessité de l'accord du producteur et des coauteurs pour établir la version définitive de l'œuvre, prévue par l'article L. 121-5 du Code de la Propriété Intellectuelle ou enfin atténuation du droit moral de l'auteur prévue également par l'article L. 121-5 du Code de la Propriété Intellectuelle), on voit bien – et c'est la loi très clairement qui l'a voulu – que ce sont les coauteurs qui ont la main et non pas les producteurs/financeurs/maîtres d'œuvre.

L'introduction en droit français de l'œuvre collective pour certaines œuvres audiovisuelles, qui rapprocherait certes le droit français du droit américain sur ce point, pourrait réaliser une véritable révolution copernicienne qui, en donnant la main à ceux qui prennent l'initiative et la responsabilité ainsi que le risque financier de lancer l'œuvre, permettrait sans doute en même temps de mobiliser des fonds, des énergies et un mode de travail susceptibles de dynamiser puissamment la création et la commercialisation d'œuvres audiovisuelles françaises de fiction.

Il s'agirait là d'ailleurs d'une révolution au sens propre puisque la notion d'œuvre collective était reconnue par les juridictions françaises pour certaines œuvres cinématographiques dans les années 1930.

Encadré 49 : Les œuvres hybrides font avancer le droit

De nouvelles œuvres hybrides commencent à émerger, multimédia, *transmédia*, qui sont relatives à des œuvres audiovisuelles mutantes : narration multi-supports, part interactive du public, intervention de logiciels dans les programmes.

S'agissant de ces *œuvres mutantes* (qui pourraient parfaitement être des fictions d'un genre nouveau), la jurisprudence retient parfois la qualification d'œuvre collective dans la mesure où il ne s'agit plus uniquement d'une *séquence animée d'images et de sons* et où, dans ce type d'œuvre, préexiste très souvent un véritable maître d'œuvre financier et éditorial qui prend l'initiative de la création.

2.4.5. L'absence de renouvellement des professionnels du secteur fragilise le processus d'innovation

Les parties prenantes du secteur ont toutes souligné un déficit de renouvellement au sein de l'audiovisuel français. Les producteurs et les diffuseurs qui opèrent aujourd'hui ont pour la plupart connu l'âge d'or de l'audiovisuel, ce qui favorise une forme de conservatisme et maintient un *statu quo* peu propice à la créativité et au renouvellement des genres. Le renouveau de la création de fiction française est néanmoins en cours, avec des séries feuilletonantes qui s'exportent, à la fois financées par des chaînes payantes (séries de Canal +) et des chaînes gratuites généralistes (*Profilage* pour TF1).

2.5. Le digital n'a pas transformé le secteur audiovisuel français

Le numérique ne fait pas partie des thèmes abordés le plus naturellement par les représentants du secteur de l'audiovisuel. Si les outils de rattrapage s'améliorent et gagnent de l'audience, cela ne signifie néanmoins pas que les diffuseurs et les producteurs ont intégré le digital comme une dimension stratégique de leur conception de l'œuvre.

2.5.1. Les diffuseurs généralistes n'utilisent pas les opportunités du numérique pour innover

Les diffuseurs interrogés par l'Institut Montaigne ont peu mentionné la dimension digitale de leur stratégie. Dans d'autres pays, et notamment aux États-Unis, les méthodes de travail collectives innovantes qui utilisent le *big data* fleurissent pour construire les œuvres de demain et garantir leur compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Encadré 50 : Des méthodes de travail qui intègrent le *big data*

Les Américains travaillent la typologie d'écriture en fonction des marchés. Ils font entrer de la data dans l'écriture comme pour la production des jeux vidéo. Il y a un modèle statistique des studios aux États-Unis. En France, un ingénieur n'appuie pas sur le bouton si le produit n'est pas parfait. Le fait de pouvoir tester les produits permet de gagner en qualité et de surfer sur la multiplication des canaux. C'est la théorie des scénarios aux États-Unis.

La culture industrielle est centrale aux États-Unis pour l'audiovisuel.

2.5.2. Les outils de délinéarisation ne sont pas au niveau des attentes

Les acteurs du numérique interrogés par l'Institut Montaigne ont souligné que les diffuseurs investissaient peu dans l'ergonomie de leurs outils numériques. L'ergonomie est pourtant la clé de l'attractivité de l'offre numérique des chaînes, elle correspond en quelque sorte à l'éditorialisation des contenus.

Les plateformes numériques américaines investissent à la fois dans l'ergonomie du produit et dans la conception des algorithmes personnalisés pour les utilisateurs : Netflix emploie environ 300 ingénieurs pour améliorer en permanence l'adéquation entre l'offre individualisée et les utilisateurs dans son algorithme de recommandations.

2.5.3. Les plateformes gratuites ne sont pas intégrées à la réflexion sur la diffusion

Compte tenu de la faible circulation des œuvres en France (cf. 2.2), il y a une herméticité totale entre les diffuseurs classiques et les plateformes de contenu gratuites. Celles-ci interviennent en maîtrise d'œuvre pour les supports numériques des chaînes, mais il n'y a pas de relation de collaboration sur la diffusion des contenus.

2.5.4. Les aides du CNC en faveur du numérique sont marginales

Le CNC participe à la promotion du numérique au moyen de deux dispositifs, qui ne représentent que 5,4 millions d'euros soit 2 % des aides distribuées par le CNC pour la production et la préparation des œuvres.

Le fonds d'aide aux projets pour les nouveaux médias soutient les œuvres audiovisuelles innovantes qui intègrent la dimension internet et écrans mobiles. En 2014, le fonds a soutenu 90 projets, pour un montant de 3 millions d'euros.

Encadré 51 : Les aides du fonds d'aide aux projets pour les nouveaux médias

Il y a trois types d'aides :

- une aide sélective à l'écriture et au développement pour les contenus multisupports, incluant la télévision et/ou le cinéma ;
- une aide sélective à l'écriture et au développement pour les contenus destinés spécifiquement à internet et/ou aux écrans mobiles, à l'exclusion des jeux vidéo ;
- une aide sélective à la production pour les contenus destinés spécifiquement à internet et/ou aux écrans mobiles, à l'exclusion des jeux vidéo.

Le web COSIP (aides automatiques de réinvestissement et avances) autorise les producteurs disposant d'un compte automatique audiovisuel à le réinvestir sur des œuvres préachetées par une ou plusieurs plateformes internet seules. Les aides représentent 2,4 millions d'euros en 2013, dont 54 % sont consacrés au spectacle vivant, contre 7 % pour la fiction.

**Tableau 11 : Aides distribuées au titre du Web COSIP
(en milliers d'€)**

Type d'œuvre	2011	2012	2013	Part des aides dans le total des devis (en %)
Fiction	27,0	431,2	177,5	22,6
Documentaire	293,5	284,5	894,8	27,8
Animation	-	253,0	52,7	3,7
Spectacle vivant	75,0	1 217,5	1 270 ,6	33,3
Total	395,5	2 186,1	2 395,6	25,9

Source : CNC, Institut Montaigne.

Les aides du CNC sont aujourd'hui marginales pour soutenir la montée en puissance du numérique dans le secteur audiovisuel.

NOS PROPOSITIONS

Les deux premières parties du rapport ont mis en évidence l'existence de freins réglementaires et culturels à l'innovation et à la compétitivité du secteur de la production audiovisuelle, qu'il convient de lever si l'on souhaite projeter la culture française sur le marché mondial. La production audiovisuelle française est un enjeu culturel majeur, qui participe à la diffusion des valeurs et du modèle socio-économique français.

Nos dix propositions s'articulent autour de trois objectifs :

- améliorer la créativité du secteur ;
- faire rayonner l'excellence culturelle ;
- créer des champions nationaux de l'audiovisuel.

3.1. **Améliorer la créativité du secteur**

L'innovation et la prise de risque sont au cœur de la réussite du secteur de la production audiovisuelle. Pour libérer la créativité des producteurs et des diffuseurs, plusieurs ajustements réglementaires sont nécessaires.

Il faut tout d'abord que les soutiens publics soient rendus systématiquement transparents et soient strictement orientés vers les leviers du rayonnement de l'audiovisuel français : le numérique, l'international et la promotion des jeunes talents.

Il faut ensuite briser la hiérarchie culturelle française pour la rendre plus ouverte à la création, et inculquer aux parties prenantes l'esprit

de liberté et de concurrence, essentiel à l'émulation et à l'innovation.

Il faut enfin favoriser la prise de risque, en allégeant les contraintes réglementaires susceptibles de brider l'ampleur et la créativité des œuvres.

3.1.1. Les soutiens publics doivent se concentrer sur nos leviers de créativité et d'innovation : le numérique, l'international et les jeunes auteurs

Proposition n° 1 : Créer trois fonds stratégiques pour soutenir massivement les trois leviers de croissance de demain : le numérique, l'international et la promotion des nouveaux talents.

L'Institut Montaigne propose de privilégier trois leviers de croissance de façon transparente, en utilisant notamment les ressources actuellement dédiées aux aides sélectives.

Les aides sélectives doivent être réallouées afin de privilégier la consolidation du marché par le mécanisme automatique ainsi que des subventions transparentes assorties d'objectifs stratégiques.

Les aides sélectives représentent 23 millions d'euros en 2013, soit 12 % des aides à la préparation et à la production du CNC. Ces aides, accordées par une commission, concernent aussi bien des magazines dont on doute du caractère de documentaire que des œuvres produites par des producteurs non éligibles au mécanisme automatique, ou des documentaires courts. Elles ne répondent pas à l'objectif de consolidation du secteur et ne participent pas à l'affirmation d'orientations stratégiques susceptibles de justifier le passage devant une commission.

Le montant total des aides automatiques pourrait être réduit à 100 millions d'euros, soit une économie de 76,3 millions d'euros par rapport au périmètre 2013.

L'aide automatique deviendrait, du fait de la suppression du mécanisme sélectif, le seul dispositif de soutien généraliste du CNC.

Avec les fonds des aides sélectives (23 millions d'euros) et des aides automatiques (76 millions d'euros), l'Institut Montaigne propose de créer trois fonds stratégiques pour la croissance de l'audiovisuel pour un montant total de 100 millions d'euros.

Le premier fonds, le fonds pour l'audiovisuel numérique (FAN), doté de 33 millions d'euros (seuls 5,4 millions sont consacrés à cet objectif actuellement), aura pour objet de soutenir les diffuseurs dans leur montée en gamme numérique en encourageant la création d'une filière du numérique audiovisuel en amont.

Ces fonds remplaceraient le fonds d'aide aux projets pour les nouveaux médias et constitueraient le pilier stratégique du CNC. Le CNC serait ainsi doté de deux piliers : le soutien généraliste (aides automatiques) et le soutien stratégique, qui répondrait à des objectifs industriels.

Le faible investissement des diffuseurs français dans leurs outils numériques et le retard accumulé face à la concurrence internationale plaide en effet pour une montée en gamme rapide des outils de diffusion digitale des chaînes.

La montée en gamme des diffuseurs suppose par exemple :

- le recrutement d'ingénieurs au sein des diffuseurs pour travailler sur les supports numériques et les algorithmes⁴⁸ ;
- l'éditorialisation de l'offre numérique, en améliorant l'ergonomie des plateformes des diffuseurs ;
- l'amélioration de leur stratégie multicanal.

Afin de soutenir ces démarches, les diffuseurs pourraient présenter leurs projets devant un jury composé exclusivement d'experts du numérique (les parties prenantes du secteur audiovisuel n'y seront pas représentées).

Les projets devraient contribuer à l'amélioration des outils numériques de la chaîne et être obligatoirement partenariaux :

- avec des *start-ups* ou des entreprises françaises du numérique ;
- avec des laboratoires de recherche publics ou privés ;
- avec des pôles de compétitivité ;
- avec des plateformes ;
- avec des producteurs ;
- avec l'INA.

Faute de remplir ces critères, les projets ne seront pas financés.

Le FAN intégrera le Web COSIP pour accroître son financement en faveur des producteurs. Le Web COSIP ne représente que 2,4 millions d'euros en 2013. En l'intégrant au FAN, le Web COSIP bénéficierait de plus de surface financière pour accroître les incitations à la prévente sur des plateformes numériques pour les producteurs.

⁴⁸ L'amélioration des algorithmes permet d'optimiser la recherche de contenus et la personnalisation de l'offre sur la plateforme de vidéo à la demande.

Le deuxième fonds, le fonds pour l'internationalisation de l'audiovisuel (FIA), doté de 33 millions d'euros (contre un million aujourd'hui), aura pour objet de soutenir la distribution audiovisuelle à l'international.

Ce fonds, destiné aux producteurs ou aux diffuseurs selon la configuration de la distribution, apporterait un soutien automatique proportionnel au montant de la vente de l'œuvre à l'international. Le nombre de pays acheteurs peut être un critère majorant pour les aides.

Le troisième fonds, le fonds pour les jeunes producteurs (FJP), doté de 33 millions d'euros, aura pour objet de soutenir les premiers projets portés par des producteurs.

Compte tenu du faible renouvellement générationnel du secteur de la production audiovisuelle, les soutiens publics devraient avoir vocation à promouvoir l'émergence de jeunes talents de la production, qui porteront l'innovation française dans le domaine.

Les premiers projets de producteurs pourraient, en plus d'être éligibles au mécanisme automatique ou à défaut de l'être, être soutenus proportionnellement au montant de l'œuvre produite. Tout producteur ne pourrait bénéficier qu'une seule fois de cette aide.

3.1.2. La hiérarchie culturelle française doit être bousculée au bénéfice de sa créativité et de son adéquation avec la demande du public

Mettre fin à la distinction entre les genres

Proposition n° 2 : Rendre éligible aux aides du CNC tous les genres audiovisuels y compris les programmes de flux et les programmes courts (dont les sketches).

Le flux et les programmes courts (dont les sketches) sont des formats innovants et exportables. Les soutiens publics (les mécanismes automatiques comme les trois fonds stratégiques) ne doivent pas discriminer selon le genre audiovisuel. L'intégration de ces deux genres devrait permettre de soutenir l'industrie croissante des programmes courts et de rétablir l'industrie du flux, qui a souffert des excès de réglementation en France par rapport à nos voisins.

Privilégier la protection de l'industrie française de l'audiovisuel

Proposition n° 3 : Modifier la définition de l'œuvre d'expression originale française au profit d'une vision économique : une œuvre française doit être une œuvre *made in France*, ce qui implique une production créant des emplois en France par des auteurs employés en France.

Le critère de langue (réalisé intégralement ou principalement en version originale en langue française ou dans une langue régionale en usage en France) ne serait plus, dans ce cadre, discriminant pour obtenir le soutien du CNC. En revanche, l'œuvre française, qui remplacerait l'œuvre d'expression originale française, devrait impliquer une localisation de la production en France et des auteurs et producteurs exerçant en France.

Favoriser la circulation des œuvres

Proposition n° 4 : Améliorer l'obligation d'exploitation continue d'une œuvre audiovisuelle sur des supports numériques.

L'article L. 132-27 du Code de la Propriété Intellectuelle indique que « le producteur est tenu d'assurer à l'œuvre audiovisuelle une exploitation conforme aux usages de la profession ». Pourtant, de nombreux programmes audiovisuels sont stockés chez les diffuseurs, aux dépens de la circulation des œuvres, notamment parce que les chaînes ne souhaitent pas que la vente d'une œuvre à un autre diffuseur ne pénalise leur *effet chaîne*.

Afin d'améliorer la circulation des œuvres, il convient de créer une obligation d'exploitation renforcée d'une œuvre sur les supports numériques, pour permettre à ces œuvres d'être diffusées sur les supports numériques des chaînes.

3.1.3. Mettre en place une réglementation qui ne pénalise plus la prise de risque

Proposition n° 5 : Lisser sur une période de trois ans les obligations de production afin d'alléger la contrainte qui pèse sur les diffuseurs et de permettre des projets de long terme.

L'annualité des obligations de production peut constituer une incitation à solder ses obligations dans des programmes peu coûteux en fin d'année. Il est préférable d'encourager la diffusion de projets de grande ampleur comme des séries en lissant l'obligation de production sur trois ans.

Proposition n° 6 : Élargir l'obligation des 120 heures (actuellement 20 h-21 h) à 18 h-23 h 30, en passant à 240 heures.

Les obligations de diffusion, concentrées sur le créneau 20 h-21 h, ne favorisent pas la prise de risque des diffuseurs qui sont sous la pression de l'audience. L'élargissement de la fenêtre des obligations de diffusion doit permettre plus de prises de risques, notamment en diffusant des programmes de jeunes auteurs, jeunes producteurs, avec des acteurs moins connus que ceux habituellement sollicités en prime time. Compte tenu de l'élargissement de la plage horaire, étendue désormais à 5 h 30, les obligations seraient portées à 240 heures.

3.2. **Faire rayonner l'excellence culturelle française**

L'excellence culturelle suppose dans un premier temps de réduire l'écart de prestige entre le cinéma et l'audiovisuel, en valorisant les œuvres audiovisuelles et en récompensant le talent et l'innovation.

Le rayonnement de l'excellence culturelle suppose aussi d'améliorer la visibilité de l'audiovisuel français à l'étranger, mais également de promouvoir la France auprès des secteurs audiovisuels étrangers.

Proposition n° 7 : Renforcer l'attractivité de la France à l'international, à l'export et sur son territoire.

Afin de renforcer l'efficacité de la promotion de l'audiovisuel à l'international, TV France International et Unifrance pourraient être organisés en une seule structure, qui se verrait confier le rôle de promotion des œuvres françaises (cinéma et audiovisuel). Cette structure pourrait conserver deux branches chacune dédiée au cinéma et à l'audio-

visuel, en organisant des synergies pour tous les actes métiers mutualisables.

Ce rapprochement aurait pour objectif de renforcer l'efficacité de la promotion des œuvres françaises à l'étranger et de réduire la fracture entre l'audiovisuel et le cinéma.

Afin de valoriser le territoire français, il convient d'étendre toutes les aides en faveur de l'attractivité de la France pour les producteurs étrangers (actuellement dédiées au cinéma) à la production audiovisuelle, notamment les aides au tournage en France. Ces aides sont à la fois distribuées par les régions et par Film France, soutenu par le CNC, qui assure l'expertise pour les dossiers de demande du crédit d'impôt international.

L'attractivité du territoire français ne doit pas se limiter au cinéma étranger. Toutes les incitations aux tournages en France devraient inclure la production audiovisuelle. En plus des bénéfices économiques directs, les entreprises françaises pourraient ainsi s'acculturer à de nouvelles méthodes de travail au contact des entreprises de production étrangères.

Proposition n° 8 : Investir dans la formation des auteurs français afin qu'ils exportent leurs talents.

L'attractivité du secteur audiovisuel français suppose également que les auteurs français soient taillés pour être les meilleurs sur le marché international.

Le FIA pourra financer une partie de la formation continue des auteurs pour l'apprentissage de l'écriture en anglais complémen-

taire à celle dispensée par l'Afdas (assurance formation des activités du spectacle).

Afin que les auteurs français puissent à la fois écrire en anglais ou faire partie d'équipes multinationales, le FIA prendrait à sa charge une partie des frais des formations suivies par les auteurs dans le cadre de leur formation continue.

La formation initiale des auteurs doit également poursuivre l'assimilation de l'écriture collective et de l'écriture en anglais. La formation initiale des jeunes auteurs doit intégrer les nouveaux défis de l'écriture afin de permettre l'intégration des auteurs français à la concurrence internationale et de promouvoir leur travail à l'étranger.

3.3. Créer des champions nationaux de l'audiovisuel

Le manque d'industrialisation du secteur audiovisuel français nuit à sa capacité de projection sur le marché international. La faible consolidation du secteur joue un rôle fondamental dans son incapacité à innover et à peser sur la scène internationale.

Pour renforcer la taille des producteurs et des diffuseurs et en faire de champions français, il convient à la fois de mettre un terme à la fracture entre les deux professions et d'encourager la consolidation des producteurs.

3.3.1. Réduire la fracture entre producteurs et diffuseurs

Proposition n° 9 : Définir l'indépendance des producteurs à l'égard des diffuseurs par un critère de droit commun (moins de 50 % détenu par le diffuseur).

L'indépendance des producteurs vis-à-vis des diffuseurs, jusqu'à maintenant calculée à partir de 15 % du capital social, devrait être définie comme moins de 50 % du capital qui revient au diffuseur. Cette nouvelle définition de l'indépendance, qui correspond à des critères de droit commun, devrait permettre de renforcer les liens entre les producteurs et les diffuseurs et ainsi de créer des entreprises médias plus puissantes sur le marché mondial.

Cette réforme permettrait aussi de rendre solidaires les deux professions et de réduire la conflictualité de leurs relations.

3.3.2. Faire jouer au service public un rôle de consolidation du secteur

Proposition n° 10 : Donner un objectif explicite à France Télévisions de consolidation de l'industrie dans le futur contrat d'objectifs et de moyens et renforcer l'objectif de diversité des œuvres (genres) en supprimant l'objectif de diversité des producteurs.

Le futur contrat d'objectif et de moyens de France Télévisions devrait ainsi affirmer de façon claire que le groupe ne doit pas garantir la diversité des producteurs mais la diversité des œuvres.

Un objectif de consolidation de l'industrie, qui se traduirait par des rapprochements entre producteurs et une réduction de leur nombre, doit être explicite et évalué.

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne tient à remercier les personnes suivantes pour leur aide précieuse dans la rédaction de ce rapport :

Membres du groupe de travail

- **Thierry Jadot**, Président, Dentsu Aegis Network, Président du groupe de travail
- **Xavier Couture**, Conseiller du président, Orange
- **Benjamin Grange**, Directeur délégué, Dentsu Aegis Network
- **Michel Rasle**, Avocat associé, Carbonnier Lamaze Rasle et associés
- **Natalie Rastoin**, Directrice générale, Ogilvy France
- **Morgane Weill**, Haut fonctionnaire, Rapporteur du groupe de travail

Personnes auditionnées

- **Emmanuelle Bouilhaguet**, Directrice générale, Lagardère Entertainment
- **Peter Bose**, Producer and Partner, Miso Film, Danemark
- **Thierry Cammas**, Président-Gérant, MTV/Viacom International Média Networks France
- **Takis Candilis**, Président, Lagardère Entertainment
- **Gaspard de Chavagnac**, Président, Zodiak France
- **Liran Chen**, Market Manager, CARAT, Israël
- **Jean Michel Counillon**, Secrétaire général, Groupe TF1
- **Pascal Josèphe**, Président et fondateur, International Média Consultants Associés

- **Nathalie Lasnon**, Directrice adjointe Réglementation et Concurrence, Groupe TF1
- **Francine Mariani-Ducray**, Membre du Conseil supérieur de l'Audiovisuel
- **Giuseppe de Martino**, Directeur Général Europe, Dailymotion
- **Bertrand Meheut**, Président, Groupe CANAL+
- **Rodolphe Morin-Diolé**, Directeur de l'audiovisuel, Société des auteurs et compositeurs dramatiques
- **Christophe Nobileau**, Président, groupe Telfrance
- **Nonce Paolini**, Président-directeur général, Groupe TF1
- **Bruno Patino**, Directeur général délégué au développement numérique, France Télévisions
- **Rémy Pflimlin**, Président-directeur général, France Télévisions
- **Pascal Rogard**, Directeur général, Société des auteurs et compositeurs dramatiques
- **Stéphane Roussel**, Membre du directoire, Vivendi
- **Christophe Tardieu**, Directeur général délégué, Centre national du cinéma et de l'image animée
- **Nicolas de Tavernost**, Président du directoire, Groupe M6
- **Christian Vion**, Secrétaire général, France Télévisions

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes mentionnées ci-dessus ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Emploi : le temps des (vraies) réformes ? Propositions pour la conférence sociale de juillet 2014 (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- Pour une fonction publique audacieuse et « Business friendly » (avril 2014)
- Passion française. Les voix des cités (avril 2014)
- Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite (mars 2014)

- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Une nouvelle ambition pour l'apprentissage : dix propositions concrètes (janvier 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)

- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen
Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)

- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors
(septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)

- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ?
(mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale
(octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information
(août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité
(juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise
(février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère
publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques
(février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



3i France
Adminext
Aegis Media France
Affaires Publiques Consultants
Air France - KLM
Allen&Overy
Allianz
Areva
Association Passerelle
AT Kearney
August & Debouzy Avocats
AXA
Baker & McKenzie
BearingPoint
BNI France et Belgique
BNP Paribas
Bolloré
Bouygues
BPCE
Caisse des Dépôts
Cap Gemini
Carbonnier Lamaze & Rasle
Carrefour
CGI France
Cisco
CNP Assurances
La Compagnie financière Edmond de Rothschild
Crédit Agricole
Cremonti
Davis Polk & Wardwell
De Pardieu Brocas Maffei
Development Institute International
EADS
EDF
Egon Zehnder International
Eurazeo
Eurostar
France Telecom
GDF SUEZ
Générale de Santé
Groupama
Hamer & Cie
Henner
HSBC France
IBM
International SOS
ISRP
Jalma
Jeantet Associés
KPMG SA
Kurt Salmon
La Banque Postale
Lazard Frères
Linedata Services
LIR
LVMH
M6

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



MACSF
Malakoff Médéric
Mazars
McKinsey & Company
Média Participations
Mercer
Michel Tudel & Associés
Microsoft France
Ngo Cohen Amir-Aslani & Associés
OBEA
Ondra Partners
PAI Partners
Pierre & Vacances
PriceWaterhouseCoopers
Radiall
Raise
Rallye - Casino
Randstad
RATP
RBS France
Redex
Réseau Ferré de France
REXEL
Ricol, Lasteyrie & Associés
Roland Berger Strategy Consultants
Rothschild & Cie
RTE
Sanofi aventis
Santéclair
Schneider Electric Industries SA
Servier Monde
SFR
Sia Partners
Siaci Saint Honoré
SNCF
Sodexo
Sorin Group
Stallergènes
Suez Environnement
Tecnet Participations
The Boston Consulting Group
Tilder
Total
Vallourec
Vedici
Veolia
Vinci
Vivendi
Voyageurs du monde
Wendel
WordAppeal

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : Février 2015
ISSN : 1771-6756
Achévé d'imprimer en mars 2015

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

Claude Bébéar Président

Henri Lachmann Vice-président et trésorier

Emmanuelle Barbara, *Managing partner*, August & Debouzy Avocats

Nicolas Baverez avocat Gibson Dunn & Crutcher

Jacques Bentz Président, Tecnet Participations

Mireille Faugère Conseiller Maître, Cour des comptes

Christian Forestier, Ancien recteur

Marwan Lahoud, Directeur général délégué, Airbus Group

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

Jean-Paul Tran Thiet Avocat associé, White & Case

Arnaud Vaissié PDG, Président-directeur général, International SOS

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

Lionel Zinsou Président, PAI partners

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Bernard de La Rochefoucauld Président, Les Parcs et Jardins de France

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Benoit d'Angelin, président d'Ondra Partners

Frank Bournois Co-Directeur du CIFFOP

Pierre Cahuc Professeur d'économie, École Polytechnique

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

Pierre Godé Vice-président, Groupe LVMH

Michel Godet Professeur, Cnam

Françoise Holder, Administrateur, Groupe Holder

Philippe Josse Conseiller d'État

Marianne Laigneau Directrice des ressources humaines, EDF

Sophie Pedder Correspondante à Paris, *The Economist*

Hélène Rey Professeur d'économie, London Business School

Laurent Bigorgne Directeur



Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français

Alors que le cinéma, le luxe ou encore la mode participent au rayonnement de l'excellence culturelle française, notre audiovisuel peine à se faire connaître à l'international et répond de moins en moins aux attentes du public.

L'âge d'or de la télévision française est désormais révolu, bousculé par deux forces qui affaiblissent irrésistiblement la diffusion de la culture française : la compétition mondiale entre les œuvres audiovisuelles et la démultiplication des canaux de diffusion du fait du rôle croissant d'internet. Pour rester innovant et créatif, l'audiovisuel doit aujourd'hui s'ouvrir au monde et se renouveler.

Ce rapport formule dix propositions pour permettre à l'audiovisuel français de relever ces défis en favorisant sa créativité, en y encourageant la prise de risque et en le faisant rayonner hors de nos frontières.